

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivní manažerská práce
Effective Managerial work

Student: Martin Pudil
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Pudil**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Efektivní manažerská práce
Effective Managerial Work

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky při efektivním vedení manažera
 3. Time management
 4. Manažerské trendy, coaching
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 978-80-71692-50-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

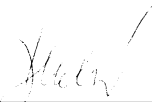
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě 11.5.2012

.....

Martin Pudil

Poděkování:

Tímto způsobem bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Jan Kovácsovi, Ph.D., za odborné vedení a poskytnuté cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval panu Bc. Marku Královi, který mi umožnil zpracování praktické části ve firmě, kde pracuje jako manažer a poskytl mi materiály, které jsem do práce použil.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Metody a techniky při efektivním vedení manažera	6
2.1	Definice pojmu manažer	6
2.2	Obsah a struktura manažerské kompetence.....	7
2.2.1	Znalosti	7
2.2.2	Povahové rysy	7
2.2.3	Postoje	8
2.2.4	Dovednosti	8
2.2.5	Zkušenosti	9
2.3	Typologie kompetencí	9
2.4	Změny zodpovědnosti manažerů v průběhu jejich kariéry	10
2.4.1	Období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností.....	10
2.4.2	Období v průběhu jednoho až pěti let nabývání zkušeností nebo těsně po něm. 11	
2.4.3	Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější.	11
2.4.4	Období těsně před nebo ihned po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v oddělení, úseku podniku, divizi nebo zeměpisné oblasti. ..	12
2.4.5	Období po pěti až deseti letech zkušenosti na vyšším stupni řízení.....	12
2.4.6	Ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady.....	12
2.5	Metody a techniky	13
2.5.1	Techniky sebevzdělávání	13
2.5.2	Modely řízení vlastního bytí	13
2.6	Způsoby vedení manažera	16
2.6.1	Vzdělávání a školení v kurzech.....	16
2.6.2	Cíle vzdělávacích a školicích programů.....	16
2.7	Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů	18
2.7.1	Budoucnost manažerského rozvoje	19
2.7.2	Investice v příštích letech	19
2.7.3	Marketing manažerského rozvoje	19
2.7.4	Získávání vzdělavatelů	20
3	Time management	21
3.1	Osobní organizace	21
3.2	Stanovení cílů	22
3.2.1	Vymezení	22
3.2.2	Poměřitelnost.....	22
3.2.3	Dosažitelnost	22
3.2.4	Orientace na výsledky	23
3.2.5	Definovat cíl v čase	23
3.3	Strategie organizace schůzí	23
3.3.1	Důvody proč se schůze svolávají, jsou tyto:	23
3.3.2	Zapojování ostatních do rozhodování	24
3.3.3	Deset bodů, které musíme mít na paměti, když svoláváme schůzi	25
3.4	Metoda GTD – Getting Things Done	26
3.4.1	Pětistupňové řízení pracovního procesu.....	27
3.4.2	Tři modely rozhodování	33
4	Manažerské trendy – Coaching	36
4.1	Vymezení koučování	36

4.2	Příklady, kde se koučování používá:	37
4.3	Podstata koučování	37
4.4	Vlastnosti ideálního kouče	38
4.5	Charakteristika vybraného aspektu manažerské práce	39
4.5.1	Charakteristika společnosti	39
4.5.2	Základní číselné údaje o společnosti	39
4.5.3	Kariéra v Partners	40
4.5.4	Charakteristika sledovaného problému manažera	41
4.5.5	Použitá metoda	41
	Metoda pozorování	41
4.6	Analýza dat	42
4.6.1	Podklady k řešení problémů	42
4.6.2	Test časové efektivity manažera	43
	Rozbor testu časové efektivity	44
4.6.3	TÝDENNÍ PLÁN MANAŽERA v časovém období od 2.1. do 8.1. 2012	44
4.6.4	Hodnotící pohovor	45
4.6.5	Efektivní porada	49
4.7	Návrhy a doporučení pro manažera	53
4.7.1	Osvojení systému kontrol	53
4.7.2	Dohled na dodržování včasných příchodů	53
4.7.3	Důvěra v členy pracovního týmu	54
4.7.4	Eliminace činností bez přidané hodnoty pro společnost	54
5	Závěr	55
	Seznam použité literatury	56
	Seznam zkratk	57
	Seznam tabulek a obrázků	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

„You can't just tell people what to do and then expect them to perform well.“

Mike Krzyzewski

Na kvalitní práci manažera závisí výsledky prakticky všech jeho organizačních jednotek, pod které spadají jednotlivci, kolektivy i celé útvary. K tomu manažer využívá svých kompetencí, což jsou jeho dovednosti, znalosti a dispozice, týkající se organizace a řízení práce, které dokáže přenášet na své zaměstnance.

Moderní americký management definuje manažerskou práci jako dosahování organizačních cílů společnosti, pomocí optimalizace využití materiálových, lidských a finančních zdrojů. Optimalizací se rozumí proces, který vede k nejlepším možným výstupům, které u manažera znamenají výsledky zadané práce, za využití co nejmenšího množství vstupů, což jsou právě lidské, materiálové a finanční zdroje.

Aby tyto procesy manažer zvládal co nejlépe, musí být jeho práce co nejefektivnější. To znamená, že se musí dopouštět minimálního množství odchylek od standardů a prostojů, které práci zdržují. Jeho práce by vždy měla mít co největší podíl přidané hodnoty pro společnost.

Předmětem a objektem bakalářské práce je sledovat a pozorovat pracovní činnosti manažera a následně je analyzovat. Hlavní dva body pozorování budou vedení porad a individuálních pohovorů, kde bude sledováno, zda manažer zvládá tyto komunikační techniky, a dále bude hodnocena efektivita jeho pracovních činností a jejich přidaná hodnota pro společnost.

Společnost, ve které pracuje spolupracující manažer, se zabývá vytvářením finančních analýz a všeobecnému servisu zákazníkům v oblasti finančního poradenství. Pan Marek Král zde pracuje na pozici team manažera. Jeho práce se týká servisu o své klienty, ale hlavně práce se svým týmem konzultantů a školení po celé české republice.

Cílem bakalářské práce je najít nedostatky, které mají za důsledek vznik pracovních problémů a odchylek. Z analýzy dat týkající se vedení porad a individuálních pohovorů budou vyvozeny závěry a následně doporučení, které by mu měly pomoci k lepšímu zvládání těchto technik. Poté budou ve spolupráci s manažerem zkoumány jeho pracovní činnosti z pohledu přidané hodnoty pro firmu a efektivního využití jeho času.

Cíle bakalářské práce budou dosaženy metodou pozorování, aplikované při účasti u několika manažerových pracovních dnů a účasti na poradách a pohovorech, které povede.

2 Metody a techniky při efektivním vedení manažera

2.1 Definice pojmu manažer

Podle Folwarczné (2010) byly již v anglosaských zemích tímto označením nazývány všechny osoby zodpovídající za chod organizací, služeb, veřejné, podnikatelské, či neziskové sféry. V podnikatelské sféře byl manažer zpravidla vlastník firmy, týkalo-li se to firmy menší, nebo jeden z vlastníků firmy větší. Trend však vedl k oddělování vlastnictví od řídicích funkcí. V současnosti top manažeři zodpovídají za celkový rozvoj organizace, avšak podléhají vlastníkově. Kromě kategorie top managementu, jsou tu i jiné druhy manažerů. Ti mají většinou zodpovědnost za určité činnosti, organizační jednotky, či úroveň podniku.

Profesor Gary Yukl říká, že: „Manažer je osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“. Podle jeho názoru je vedení interpersonální vliv, který manažer vykonává za určité situace, pomocí komunikačního procesu k dosažení určitého cíle. Protože je pojem manažer opravdu široký, měli bychom se spíše zaměřit na to, co daná osoba doopravdy dělá, než na to, jak se nazývá ona funkce.

Manažer

Slovo manažer vzniklo z anglického slova „manage“, což v překladu do češtiny znamená vést, řídit, nebo organizovat. Tyto tři činnosti také patří mezi hlavní, které manažer při své profesi vykonává.

„Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.“

„Muž nebo žena na vedoucí funkci (generální ředitel, výkonný ředitel, vrcholový manažer atd.) jsou manažeři „par excellence“ a zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování firmy“, tvrdí Kubr a Prokopenko (1996, s. 21)

Vymezení úspěšného manažera podle Di Kampové.

1. Je vzorem pro ostatní
2. Zná dobře sama sebe
3. Soustavně se vzdělává
4. Mít potěšení ze změny
5. Mít vizi.
6. Plně si uvědomovat současnou realitu.
7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot.
8. Myslet systémově.
9. Správně komunikovat.
10. Pozitivně myslet.
11. Umět se nadchnout.
12. Být opravdový.

2.2 *Obsah a struktura manažerské kompetence*

„Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Jak je zvykem, manažerskou kompetenci je možné rozdělit na řadu složek, abychom si mohli lépe osvětlit její strukturu a dynamiku a soustředit se na ovlivňování těch složek, které je třeba zdokonalit. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností“, definují kompetence Kubr a Prokopenko (1996, s. 23)

2.2.1 Znalosti

Znalosti jsou informace, které jsme postupem času získali buď přirozeným způsobem ze zkušeností a z praxe, nebo uměle, pomocí studia nějaké určité oblasti. (moje)

2.2.2 Povahové rysy

Povahové rysy jsou nejindividuálnější částí kompetence manažera, ale zároveň i jedna z nejdůležitějších. Povahové rysy patří mezi tzv. soft skills , do češtiny přeložené jako „měkké dovednosti“.

Nemůžeme určit dogma, povahových rysů, které tvoří koncepci výborného a perspektivního manažera. Je však jasné, že různé lidské vlastnosti jsou méně a více vhodné pro různá pracovní místa. Například pro personálního manažera je určitě velké plus, pokud od přírody působí jako vůdce, umí se odprostit od emocí a nedělá mu problém řešit s lidmi nepopulární otázky typu ukončení jejich pracovního poměru a další. Naopak velkou překážkou pro tuto pozici by mohla být bojácnost, špatný projev pomocí verbální komunikace, nebo přílišná empatie.

Definovat je můžeme zjednodušeně jako individuální způsob reakce na různé vnější podněty. Příklad povahových rysů je například agresivita, vůdcovství, flexibilita, sebedůvěra, trpělivost atd.

2.2.3 Postoje

Postoje jsou předem určené pozitivní, nebo negativní pohledy na určité věci. V oblasti řízení jsou postoje způsoby, jak bude manažer pohlížet na spolupracovníky, podřízené a na vykonávanou práci. Některé postoje ale bohužel fungují jako překážka. Například odmítavý postoj vůči teamové práci může zapříčinit množství problémů, které vzniknou při řešení složitých rozhodnutí manažerem samotným. Manažer taky může zaujmout postoj, týkající se efektivnosti práce, například, že ženy jsou méně efektivní při plnění úkolů, než muži. To bude mít pravděpodobně dopad takový, že manažerův team bude z velké většiny složen z mužského pohlaví.

Postoje fungují jako naše osobní měřítko hodnot, které uznáváme. Často jsou velice ovlivněny výchovou a hlavně rodiči, ovlivnit člověka může ale také prostředí školy, nebo zaměstnání.

2.2.4 Dovednosti

Pokud mluvíme o dovednostech, mluvíme o činnostech, které jsme schopni dělat díky tomu, že pro ně máme předpoklady, nebo protože jsme se jim naučili.

2.2.5 Zkušenosti

Zkušenost je ta část kompetence manažera, kterou získáváme po celou dobu našeho studia, života, či práce. Je individuální, zda získáváme stále nové zkušenosti, které obohacují naše obzory, nebo jsme v „kruhu, kde se točí“ stále stejné spektrum informací.

2.3 Typologie kompetencí

Kovács (2009) tvrdí, že posuzování manažerských kompetencí je velmi individuální a prakticky žádný odborník se nemůže mýlit. Nedá se přesně definovat, které kompetence musí manažer mít a které stačí, když bude umět získat od svých zaměstnanců. Z těchto důvodů začali odborníci kategorizovat kompetence podle různých kritérií.

Jeden z průkopníků rozlišení kompetencí byl Richard Boyatzis, který kompetence manažera rozdělil podle požadavků na jeho schopnosti a jejich složitosti.

Vytvořil dvě skupiny kompetencí a sice

- prahové (základní) kompetence
- výkonové kompetence

Další způsob rozdělení kompetencí stvořil Michael Armstrong, který kompetence dělí na

- behaviorální a personální – je to „psychická vybavenost“, kterou manažer disponuje již před získáním své pracovní role
- kompetence založené na práci a povolání – to jsou splněné a nesplněné požadavky na pracovišti (dodržení norem, časových termínů, atd.)
- druhové, základní a specifické kompetence – osobní specializace podle postu, který manažer vykonává a podle firmy, ve které působí

Jako další kompetence rozdělili autoři Prokopenko a Kubr, kteří kompetence rozčlenili do dvou skupin a sice

- technické kompetence – to jsou znalosti a dovednosti z různých oborů (ekonomie, finance, technika, atd.)
- chování a vystupování – je to chování a vystupování manažerů ke svým zaměstnancům a dalším lidem ve svém okolí, známé také jako „soft skills“

2.4 Změny zodpovědnosti manažerů v průběhu jejich kariéry

Kubr a Prokopenko (1996) tvrdí, že obecně je definováno šest hlavních období, jimiž prochází manažer při svém kariérním rozvoji. Jsou to:

- „Období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností.
- Období v průběhu jednoho až pěti let nabývání zkušeností nebo těsně po něm.
- Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější.
- Období těsně před nebo ihned po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v oddělení, úseku podniku, divizi nebo zeměpisné oblasti
- Období po pěti až deseti letech zkušenosti na vyšším stupni řízení.
- Ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady.“

„V každém z těchto období existuje určitá rovnováha mezi předběžnou přípravou a zhodnocováním nabytých zkušeností, které umožňují obohatit individuální zkušenosti kontaktem s ostatními, kteří mají podobné, avšak ne identické zkušenosti, úkoly a zodpovědnost na různých funkcích. Na počátečních stupních kariéry, převládá předběžná příprava. Na pozdějších stupních kariéry se naopak manažeři setkávají proto, aby se podělili o zkušenosti a získali nové pohledy na situaci“, definují Kubr a Prokopenko (1996, s.28)

2.4.1 Období před získáním jakýchkoliv manažerských nebo organizačních zkušeností.

Podle Kubra a Prokopenka (1996), osoby, které se nachází v tomto období manažerského rozvoje, potřebují soustavné vzdělávání. Mají ale velikou nevýhodu, která spočívá v jejich nulové praxi, což omezuje možnosti jejich vzdělávání. Z tohoto důvodu se univerzitní vzdělávání soustřeďuje na kvantitativní disciplíny managementu, jako jsou finance, sociální vědy a ekonomie. Tyto předměty umožňují získání přehledu a představy o funkčních modelech a praxi, která studenty čeká

2.4.2 Období v průběhu jednoho až pěti let nabývání zkušeností nebo těsně po něm.

V tomto období podle autorů začíná být možné oddělit ty schopné, kterým se začínají otevírat dveře do světa „velkého managementu“ a kteří v rámci dalšího vzdělávání formou MBA nebo jinou začínají dostávat ucelené představy o managementu, od těch, kteří nebudou postupovat tak přímočaře a rychle, nebo skončí na podstatně nižších stupních, než jejich schopnější kolegové.

2.4.3 Období přechodu ze specializované funkce na funkci všestrannější.

Schopní manažeři, ve věku kolem třiceti let, kteří byli už dříve určeni ke kariérnímu růstu a převzetí vyšších a všestrannějších funkcí jsou v této fázi připraveni na přechod na tuto vyšší úroveň. Většina těchto manažerů strávila svou dosavadní kariéru v růstu na určité specializované pozici, například oblast financí, PR, výroby aj.. V řízení specializovaných oblastí patří k nejlepším, proto hledají další výzvy a možnosti růstu. Přechod ze specializovaných na všestrannější funkce obsahuje nový rozsah budoucích úkolů. Proto vyžaduje:

- „Lepší schopnost posuzovat podnikání v jeho úplnosti
- Schopnosti integrovat
- Schopnost více spolupracovat s vyšším stupněm řízení a s podřízenými
- V mnoha případech zlepšení schopnosti vést“

Hlavní rozdíl v řízení specializovaných oblastí, a řízení na vyšších funkcích spočívá v tom, že na vyšších funkcích už manažer nepracuje podle určitého systému a podle určitých zavedených postupů, jako tomu bylo na začátku jeho kariéry.

Podle autorů vzdělání, rozvoj a zefektivnění práce manažerů sehrává v přechodu na vyšší funkce rozhodující úlohu. Může zajistit pracovní schopnosti, kterým by se manažer v praxi nenaučil. Dále zdokonaluje strategické a operační myšlení a pomáhá k rozšíření obecného rozhledu.

2.4.4 Období těsně před nebo ihned po převzetí funkce v relativně nezávislé podnikatelské jednotce, tj. v oddělení, úseku podniku, divizi nebo zeměpisné oblasti.

V této skupině je podle autorů velice různé věkové složení manažerů, nejčastěji se tu nachází starší třicátníci, nebo mladší čtyřicátníci. Z pravidla jsou to manažeři, kteří jsou ve své první všestranné funkci, tzn. na začátku stoupání na pomyslný další žebříček. Vzdělání se uskutečňuje buď bezprostředně před jmenováním do funkce, nebo po dvou až třech letech získávání zkušeností ve funkci, což se může zdát účelnější. Více přípravné než vzdělání je v této fázi výměna a porovnání zkušeností s ostatními manažery, kteří vlastní obdobné, nebo protichůdné zkušenosti z různých specializovaných oborů, nebo z různých zemí.

2.4.5 Období po pěti až deseti letech zkušenosti na vyšším stupni řízení.

Manažeři, kteří figurují na vyšších postech, kteří mají víceleté zkušenosti, mají zcela odlišné potřeby, než ti, kteří po pomyslném žebříčku teprve stoupají. Jako hlavní potřebu uvádí Kubr možnost „vytrhnout se z práce“ a získat nový pohled na manažerskou problematiku, na nebezpečí, které může v budoucnu ohrozit firmu a možnosti, které s určitou pravděpodobností v budoucnu nastanou a manažer je bude muset nějak řešit. Jako řešení „vytrhnutí se z práce“ se používá výměna myšlenek o hlavních tématech, na která se ale často zapomíná. Jsou to například témata z oblasti ekonomických, oblastí politických, či sociálních věd. Manažer získá nový rozhled, který mu umožní myslet více strategicky a efektivně.

2.4.6 Ve vrcholovém managementu a na úrovni správní rady.

Názor, který tvrdí, že top manažeři organizací a členové správních rad nenavštěvují žádné rozvojové aktivity, školení a jiné programy je pravdou jen částečně. Skutečnost je taková, že na tyto aktivity nezbývá manažerům moc času, ale také má zcela jiné zájmy, či potřeby. Charakteristické rysy rozvoje těchto top manažerů jsou podle Kubra následující:

- Kurzy trvají několik hodin až několik dnů
- Podstatná část doby je věnována výměně zkušeností a diskusi se „sobě rovnými“

- Zájem se soustřeďuje na vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek, týkajících se managementu – nebo se soustřeďuje na významné osobnosti
- Je žádoucí věnovat pozornost situaci konkrétního účastníka a nevěnovat se příliš přednášení obecných problémů

2.5 *Metody a techniky*

2.5.1 *Techniky sebevzdělávání*

„Úspěchu v manažerském rozvoji nemůže být dosaženo bez silných prvků samostatného osobního rozvoje. Kurzy a podobné programy nemohou být úspěšné do té doby, dokud nebudou manažeři dostatečně motivováni a orientováni směrem k sebevzdělávání. Pro velmi zaměstnané manažery a pro ty, kteří nemohou z mnoha různých důvodů navštěvovat běžné kurzy, je sebevzdělávání jedinou cestou, jak si zvýšit kvalifikaci“, uvádí Kubr a Prokopenko (1996, s. 201)

2.5.2 *Modely řízení vlastního bytí*

Základ modelů řízení byl položen v roce 1960 v Holandsku, kde se aspekty Bloomovy *Taxonomie cílů vzdělávání* (1964) spojily s širšími aspekty rozvoje. V osmdesátých letech v práci pokračovali Leary a Boydell. Pomocí intenzivních konzultací s řadou různých firem vytvořili sedm modelů řízení“, definují Kubr a Prokopenko (1996, s. 212)

Model 1: Dodržování

Podle Kubra s Prokopenkem (1996), základní smysl tohoto modelu je bezpečí. Manažer chce být chráněn před nejistotami a ohroženími, proto hledá správné způsoby a postupy na řešení situací. Řešení takové, aby neměl strach z následného potrestání. Manažeři pracují podle zkušeností, pomocí paměti a snaží se rychlým a automatickým způsobem vykonávat nařízení a příkazy.

Pokud je prioritou dělat věci rychle, automaticky, správně a přesně, je Model 1 tím nejlepším řešením. Je tu ale také velký počet činností a situací, které nemají daná pravidla, a nelze předpokládat jejich vývoj. V těchto situacích je tento model téměř zbytečný.

Model 2: Přizpůsobování

Prostředí kolem manažera může být nebezpečné a nejisté. Dobrým způsobem obrany proti takovému světu je však dobře s ním vycházet, což znamená přizpůsobit si lidi, systémy a techniky, které mě obklopují.

Pro uskutečnění tohoto modelu manažer potřebuje kombinaci různých technik a způsobů, pomocí kterých dělá experimenty. Musí si také vytvořit zásobu triků a dalších podobných pomůcek.

Model 2 plynule navazuje na model 1, manažer začíná dělat věci podle sebe a ne podle předepsaných pravidel.

Model 3: Vytváření vztahů

Manažer na rozdíl od modelu 1 a 2 vnímá svět okolo sebe takový, jaký je a přijímá ho. Je rád součástí tohoto světa a vnímá sám sebe jako člena nějakého sociálního společenství. Nepřizpůsobuje věci, které ho obklopují sobě, ale naopak sám je ochoten přizpůsobit se okolnímu světu. Své postoje demonstruje adekvátním chováním. Respektuje osvědčené teorie, zásady a myšlenky.

Model 4: Získávání zkušeností

Až u tohoto modelu začíná manažer naplno vnímat své vlastní já. Začíná se poznávat ve složitějších procesech za pomoci nabytých zkušeností. Vytváří si vlastní názory a úsudky na různé problematiky. Začíná být schopen poradit si se situacemi, u kterých nemá dostatek informací, pomocí improvizace. Situace a procesy ve světě, kterým nerozumí, nebere jako překážku, ale jako výzvu pro pochopení jejich významu a seznámení se s možnostmi řešení.

Model 5: Experimentování

Manažer chce prohlubovat znalosti ze svého oboru a chce se neustále zlepšovat. Je připraven postupovat systematicky, racionálně, prostřednictvím experimentů, které provádí pomocí vědeckých metod.

Zlepšování může provádět sám, nebo na tom spolupracovat v teamu s jinými odborníky. Je tu však možnost, že zájmy manažera budou směřovat do jiných oblastí, než ostatních spolupracovníků.

Model 6: Spojování

V tomto modelu si manažer uvědomuje okolní svět jako velký celek a sebe jen jako jeho malou část. K tomu, aby manažer našel sám sebe, potřebuje rovnováhu a jednotu. Proto se musí spojit s ostatními lidmi, či celými skupinami lidí.

Dále musí chápat myšlenkové pochody ve spojitosti s minulostí, současností a budoucností. Chápat spojitost pro a proti, spojitost vztahů mezi pohlavím, mezi pracovními pozicemi, dobrem a zlem i materiálním a duchovním.

Tento model je tedy z velké části filozoficky zaměřen. Je v podstatě zaměřen na „poznání“, které má možnost ovlivnit ostatní lidi a události kolem.

Model 7: Poslání

Tento model slouží manažerovi pro úplné objevení sama sebe. Poznává, co je jeho životní role a jaké je jeho poslání, které by měl vyplnit. Je v obecném zájmu, aby toto poslání bylo přínosem nejen pro jednoho člověka, ale aby vedlo k rozvoji určitého oboru, koníčku, řemesla, či organizace.

Je důležité uvědomit si, že i když se objeví nějaký nový model, funkce modelu starého je stále přítomná. To znamená, že přechod na každý nový model znamená nejen určitý vývoj, ale taky rozšíření repertoáru, kterým manažer disponuje. Musíme mít ale na paměti, že i když postoupíme na nějaký vyšší model, s uplynutím určitého času se mohou projevit určité nedostatky, které manažer měl u modelů nižšího stupně.

2.6 Způsoby vedení manažera

2.6.1 Vzdělávání a školení v kurzech

Kubr s Prokopenkem (1996) uvádí, že existuje opravdu široká škála vzdělávacích manažerských kurzů. Dělit je můžeme například podle toho, jestli jsou ukončeny nějakou kvalifikační zkouškou, nebo ne. Dále podle délky kurzů, či míře odbornosti a specializace.

2.6.2 Cíle vzdělávacích a školicích programů

- **Nabývání vědomostí.**

Vědomosti mohou být buď velice specifické, týkající se nějakého konkrétního systému, který je spjat přímo s organizací, která školení poskytuje, nebo se může jednat o vědomosti všeobecné, které se přímo nevztahují k žádné organizaci a jde zde spíše o obecný rozhled v oblastech trendů ekonomiky či inovací v manažerských praktikách.

- **Zvládnutí určitých technik.**

Prakticky pokračování k nabývání znalostí a vědomostí je učení se určitým technikám. Například, jak provádět analýzy, jak zpracovávat plány nebo výkazy zisků a ztrát, jak vyhodnocovat psychologické testy, či jak vést vstupní pohovor s potenciálním novým zaměstnancem. Zda byl manažer na kurzu či školení úspěšný se dá lehce zjistit a vyhodnotit. V rámci ukončení kurzu si manažeři mohou jednotlivé techniky vyzkoušet a podle výsledku poznají, zda ji už ovládají.

- **Rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování.**

Těžko měřitelná a daleko méně strukturovaná oblast vzdělávání manažerů. Hlavní cíle těchto kurzů je správné vedení lidí, schopnost správné komunikace, schopnost motivování a s tím spojené ovlivňování lidí a také dovednost s lidmi jednat. Do této oblasti patří i velice složité dovednosti, jako jsou například „řízení probíhajících změn a transformačních procesů“.

Zkultivování vztahů v podniku

Zkultivováním vztahů v podniku se myslí vytvoření dobrého, příjemného a nekonfliktního prostředí, na kterém závisí úspěšnost téměř každé firmy.

„Předpokladem je:

- ***dobrá vzájemná informovanost***

Odstranění (zbytečných) informačních bariér – zaměstnanec by měl dostávat včas a pokud možno úplné a hlavně pravdivé informace o situaci ve firmě, o jejích úspěších i problémech a zároveň vedoucí na všech stupních řízení by měli mít dostatek nefiltrovaných, spontánně podávaných i zpětnovazebnými mechanismy získávaných informací, které citlivě zachycují postoje a názory lidí na nejrůznější otázky života firmy, případně mohou včas signalizovat možná rizika, nebezpečí, nepochopení, odklon skutečnosti od záměru managementu.

- ***důvěryhodnost a důvěra***

Důvěryhodnost je odrazem souladu slov i činů na obou stranách (tedy u zaměstnance i zaměstnavatele) a vyplývá z ní vzájemná důvěra, respekt, možná perspektivně i partnerství opřené o společné podnikání.

- ***zdravé prostředí*** (obrazně i doslova)

- ***spravedlivé hodnocení a odměňování***

Poctivé a transparentní hodnocení, finanční i nefinanční odměňování.

- ***týmová spolupráce***

Umožňující využívat synergie účastníků a vystříhat se zbytečných konfliktů.

- ***spokojenost zaměstnance*** (s prací, mzdou, spolupracovníky, nadřízenými, pracovní skupinou, firmou)

- ***hrdost na firmu***

Sounáležitost s její vizí, podnikatelskými cíli a plány, vysoký stupeň souladu firemních a zaměstnancových cílů“, uvádí Barták (2008, str. 154)

- **Rozvoj latentních schopností jedince.**

Oblast rozvoje manažera, která zahrnuje hlavně výchovně vzdělávací programy, které mají rozvíjet hlavně manažerovi individuální schopnosti, jako například důvěra v sama sebe, kreativita, nebo programy zaměřené na vylepšení strategického myšlení.

- **Změna postojů, posilování angažovanosti.**

Tato poslední oblast vzdělávání a vedení manažera zahrnuje programy hlavně na posílení sounáležitosti z různých míst a také na zastávání funkcí manažerů ve velkých organizacích. Dále v této oblasti najdeme i kurzy, které napomáhají spolupráci mužů a žen.

2.7 *Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů*

„V současné době dochází k názorové shodě o tom, jaké podmínky je nutné pro manažerský rozvoj v podniku vytvořit. Jde především o následující:

- vedení podniku považuje vzdělávání a školení za důležité podnikové činnosti,
- potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje podniku,
- koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vycházejí z povahy manažerské činnosti,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových pracovních funkcí a cílevědomého vytváření a využívání příležitostí k učení,
- vzdělávání a rozvoj manažerů se soustavně sleduje a vyhodnocuje, aby bylo jasno o účelnosti vynaložených prostředků“, uvádí Kubr a Prokopenko (1996, s. 66)

2.7.1 Budoucnost manažerského rozvoje

Pokud se má manažerská práce nějakým způsobem vyvíjet, musí se jednat o systematickou činnost, ve které se bude odrážet praxe. Ta sama o sobě prochází výraznými změnami a inovacemi. Dle Kubra a Prokopenka (1996) mezi takové změny patří například globalizace podnikání, strukturální změny a decentralizace, rostoucí technologické možnosti, informační sítě a dramatické změny v úloze a náplni manažerských funkcí.

2.7.2 Investice v příštích letech

Manažerský rozvoj patří k oblastem s těmi nejlepšími předpoklady, co se týče návratnosti investic. Aby docházelo ke správnému rozvoji, musí být splněny 2 hlavní požadavky, a to, že činnost musí být přínosná pro kariérní růst manažera i pro akcionáře společnosti. Jelikož vstupem akcionářů do společnosti je vložený kapitál, očekávají co největší návratnost těchto investic v podobě výkonnosti a úspěšnosti organizace.

Jelikož mohou manažeři ze společnosti odcházet za lepšími podmínkami do jiných firem, budou akcionáři chtít návratnost svého kapitálu v co nejkratším časovém horizontu.

2.7.3 Marketing manažerského rozvoje

Velice důležitým krokem pro rozvoj manažerů je „prolomení bariér“ v jejich vědomí. Jde o přesvědčení manažerů, aby si vedle své práce, kterou ve své funkci zastávají, našli čas na svoje další vzdělávání a rozvoj. Například mladé manažery motivuje fakt, že pokud se zúčastní školení pro mladé inženýry, bude to pro ně z hlediska nákladů výhodné, protože po absolvování tohoto školení mají větší potenciál ve firmě zůstat déle.

Některá školení vyžadují projektovou práci v týmech na skutečných úkolech, které jsou opravdu platné a užitečné pro organizace, ve které pracují. Takové kurzy manažerům otevírají obzory teamové práce, které jsou pro práci v budoucnu velice důležité a v běžné praxi málo dosažitelné.

Jako u vysokého procenta výrobků a služeb, tak i u manažerského rozvoje je stěžejní stanovení ceny kurzu, či školení. Většina manažerů bere cenu kurzu jako ukazatel kvality. Čím dražší kurz, tím by měl být kvalitnější a jsou k němu větší očekávání. V ceně musí být zahrnuty veškeré náklady na přípravu kurzu, včetně dostačující rezervy. Musí také zahrnovat částku na zaplacení lektorů a ostatního personálu a v neposlední řadě část peněz na provoz institutu, který kurz pořádá.

2.7.4 Získávání vzdělavatelů

Často se hlásá, že je nedostatek kvalifikovaných pedagogů a expertů. Skutečnost je taková, že se manažeři potýkají spíše s nedostatečnou informační základnou. Existuje totiž jen pár databází, které evidují lidi, kteří služby nabízejí a také ty, kteří o ně mají zájem. Existuje tedy nedostatečný systém, který by zajistil setkání těchto dvou skupin a zlepšil celou komunikaci a následně i zvýšil poptávku a nabídku, definují problematiku Kubr a Prokopenko (1996).

3 Time management

3.1 *Osobní organizace*

Stres. Spěch. Tlak. I těmito slovy se dá charakterizovat současné pracovní prostředí. Zdroje se stále více a více eliminují, ale nároky na výsledky jsou stále větší a větší. Hlavními cíli přestávají být kvalitní výrobky a služby, ale snižování nákladů a rychlost výroby.

Aby byli manažeři schopni efektivně pracovat v těchto podmínkách, musí si nejprve zorganizovat svůj život. Organizace pracovních úkonů, týkající se papírování, či personalistiky, nových technologií, či obvyčejného papírování, to vše jsou činnosti, ze kterých musí manažer vykázat určité výsledky, podle kterých je poté hodnocen. Osobní organizace obsahuje tyto kroky:

- trávit méně času řešením naléhavých krizových situací,
- více se soustřeďovat na věci, které mají při vykazování výsledků největší význam,
- schopnost nalézat vlastní způsoby řešení složitých problémů a úkolů,
- mít více času na rodinu, přátele a zábavu,
- nebýt ve stresu a nepodléhat únavě,
- udělat si jméno díky vlastní kompetenci,
- mít větší povědomí o cílech, kterých je třeba dosáhnout,
- mít možnost ohlédnout se a pocítit hrdost na dobře odvedené dílo, tvrdí Caunt (2001).

3.2 Stanovení cílů

Podle Caunta (2001), základní kámen pro stanovení dílčích, či finálních cílů je zasazení vlastní osoby do určitého kontextu. V tomto kontextu se mohou objevit i další lidé z vašeho soukromého, nebo pracovního okolí, kteří zde budou zastávat své role a se kterými se budete muset na plnění cílů a činností nějakým konstruktivním způsobem domluvit. Dalším důležitým úkonem je rozdělení obecných zájmů, aktivit a cílů do menších jednotek. Díky tomuto rozdělení jsme schopni tyto činnosti úspěšněji a efektivněji plnit.

Cíl je ve skutečnosti nástroj pro zvládání úkonů. Jeho účel je proměnění beztvarých úkolů, pod kterými si nedokážeme nic představit na konkrétní hmatatelné věci. Jako s každým nástrojem, tak i s cílem by se mělo umět pracovat. Měly by všem zainteresovaným osobám dávat jasný smysl a měly by být přesné. Přesto, i vágní cíl je určitě lepší, než žádný.

Pozor by se měl také dávat na to, aby cílů nebylo příliš velké množství. Čím více jich je, tím méně se člověk soustředí na to, co je doopravdy důležité.

Z obecného hlediska by cíle měly splňovat kritéria „SMART“. Specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované.

3.2.1 Vymezení

Čím více je cíl obecný, tím méně pozornosti dostává skutečná podstata činnosti, tedy úkoly, které mají k jeho dosažení pomoci.

3.2.2 Poměřitelnost

Bez porovnání se starými výsledky nikdy nezjistíme, jestli jsou nové lepší a jestli bylo naše konání úspěšné. Měřitelnost je velmi důležitá vlastnost, která nám slouží jako vzor, čeho chceme dosáhnout a zároveň jako následná kontrola našich výsledků.

3.2.3 Dosažitelnost

Další velice důležitá vlastnost, kterou by správný cíl měl mít. Důvod je prostý. Nejlepší motivace a motor do dalšího konání je úspěch. Úspěch nám dodává sebevědomí a chuť do další práce, což je velice důležité. Odbourává také stres, který je brán jako největší

pracovní překážka. Člověk si tedy může klást cíle jednoduché, či smělé, ale měl by se ubezpečit, že jsou skutečně dosažitelné.

3.2.4 Orientace na výsledky

Nejlepším způsobem vyjádření cílů je pomocí jejich výsledků. Například pokud si jako svůj cíl určím zůstat v kanceláři o hodinu déle, důležité jsou pro mne výsledky, co jsem za tu hodinu navíc stihl, ne fakt, že jsem tam opravdu o hodinu déle byl.

3.2.5 Definovat cíl v čase

Vytvoření jasné časové hranice je velice důležité. U určitých cílů je „termínovanost“ nejdůležitějším požadavkem a určitým prostojem, či časovou ztrátou by celá činnost postrádala úspěch.

3.3 Strategie organizace schůzí

Jedna z oblastí, kde je dobrý time management nejpotřebnější je konání, organizace a průběh schůzí. Důvod je prostý. Schůze mají obrovský potenciál pro plýtvání s časem. V mnoha organizacích se na schůzích tráví celé hodiny týdně a ve finálním výsledku z toho nejsou žádné konstruktivní výstupy. I přesto periodicita konání schůzí a porad je stále stejná.

Lidé totiž nechodí na schůze za účelem něco vyřešit, ale spíše dokázat si, že jsou pro společnost důležití, čehož je důkaz právě pozvánka na schůzi. Porady také dávají prostor člověku ke strhnutí pozornosti od všech kolegů pouze na něj, což se jinak na pracovišti moc často nestane. Další důvod neklesající pravidelnosti schůzek je ten, že pracovníci jsou na schůzi „chráněni“ před všemi telefonáty a ostatními rušivými elementy, kterým je vystavuje normální pracovní doba ve své kanceláři. Schůzky a porady sice bývají často nudné, ale občas jsou na programu různé teambuildingové a intelektuální hry, které mohou člověku opět trochu zvednout tolik potřebné sebevědomí.

3.3.1 Důvody proč se schůze svolávají, jsou tyto:

- předávání informací
- vyjasnění názorů
- podpora vzniku nových nápadů
- motivace týmu

- přijímání rozhodnutí

3.3.2 Zapojování ostatních do rozhodování

Skupinový přístup při hledání řešení a přijímání důležitých rozhodnutí umožňuje pracovat s větším množstvím názorů, ze kterých se filtrují ty nejlepší pomocí srovnání pro a proti. Další výhodou skupinového rozhodování je, že po schválení určitého nápadu, který padl na nějaké schůzi, mu budou všichni zúčastnění rozumět.

Skupinová rozhodnutí však mají spíše více záporů, než kladů. Ve skutečnosti se tyto skupinové porady a rozhodování často vymykají kontrole a velice často vedou ke špatným rozhodnutím. Nejčastější chyby jsou, že skupina jako první zavrhuje nepohodlná řešení a naopak je ochotná přistoupit na řešení riskantnější, než na jaké by byl schopen přistoupit jeden řídící pracovník. Tyto sklony vyplývají z pocitu jistoty, která pramení z většího počtu lidí. Někdy se může stát, že skupina je tak moc motivovaná, že chce vyřešit co nejrychleji velké množství problémů, bez ohledu na jejich složitost.

Další zápor skupinových rozhodování je ten, že se jednotlivec za skupinu kryje pro případ neúspěchu. Je to poměrně častý jev v mnohých organizacích, kde se svolávají všemožné skupinové porady a schůze kvůli rozhodnutím, které by jednotlivec zvládl bez sebemenších problémů.

Z výše uvedených důvodů lze tedy tvrdit, že jsou i jiné a mnohdy lepší způsoby sdělování informací a probírání problémů, než svolání skupiny lidí do jedné místnosti. Vzhledem ke všem těmto skutečnostem je opravdu důležité pro manažera, aby věděl za jakých okolností a jakým způsobem má poradit, či schůzi svolat. Nejdůležitější je určitě položit si otázku, jestli opravdu schůzi potřebujeme. V mnoha společnostech se schůze konají pravidelně, bez ohledu na výskyt nějakých problémů, které jsou potřebné vyřešit a proto se na nich řeší všemožné podružné problémy a postupem času se tu vytrácí jakákoliv invence něco konstruktivně řešit. Pokud ale naše odpověď na otázku, zda schůzi skutečně potřebujeme, zní ano, v tom případě je velice důležité mít na paměti Body, na které se nesmí zapomenout. Dobré a efektivní plánování porad a schůzí ušetří manažerovi obrovské množství času a pro firmu jako celek je to opravdu velký přínos.

3.3.3 Deset bodů, které musíme mít na paměti, když svoláváme schůzi

1. „Vymezte plán jednání co nejjasněji. Spíše než obecná témata s otevřeným koncem si stanovte konkrétní problémy, které je na schůzi třeba vyřešit.
2. Na každou položku na seznamu si vyhrad'te určitý čas a držte se ho, jak jen to jde.
3. Svolejte pouze ty lidi, kteří mají něco, čím by mohli přispět do diskuse, nebo pravomoc k rozhodování. Obecně řečeno, čím více lidí se schůze účastní, tím delší dobu zabere.
4. Plánujte schůze na dobu těsně před obědem nebo na konci pracovní doby. Snaha lidí dostat se co nejdřív pryč zvítězí nad jejich výmluvností.
5. Neorganizujte schůze ve vlastní kanceláři, kde může docházet k „nezbytným“ vyrušením a hůře se zbavujete parazitů, kteří se na vás po každé schůzi nalepí.
6. Zahajte schůzi v plánovaném čase. Čekání na opozdilce je v jejich návyku jen upevňuje a navíc rozčiluje lidi, kteří přišli včas.
7. Zabraňte tomu, aby se diskuse odchýlila od položek v jednacím plánu. Jedná-li se o důležité věci, můžete je projednat na další schůzi.
8. Neplýtvajte časem na diskutování o věcech, o kterých stejně nemůžete rozhodnout, protože nemáte dostatek informací. Vezměte si na starost získání a uspořádání informací a odložte diskuzi k pozdějšímu datu.
9. Je-li to jen trochu možné, vyhněte se projednávání položky „Všechny ostatní záležitosti“ na konci schůze. Tento prostor často využívají lidé, kteří si z lenosti nedokázali pořádně připravit svůj problém a zanést ho do jednacího plánu. Projednávání problémů pod touto hlavičkou často vede k chybným rozhodnutím přijatým na základě nedostatečného zvážení. Navíc hrozí nebezpečí, že všechny vaše snahy o dodržení časového plánu přijdou vniveč.
10. Zajistěte, aby byl co nejdříve po schůzi vypracován výkaz výsledků jednání. Čím rychleji to bude, tím to bude jednodušší. Podrobný zápis je obvykle zbytečný a jenom

lidem poskytuje záminku k hádkám na začátku příští schůze. Mnohem užitečnější jsou prosté pracovní poznámky. Měly by zahrnovat: a) na čem se účastníci dohodli; b) kdo je zodpovědný za uvedení výsledků jednání v praxi; c) časový plán realizace“, definuje Caunt (2001).

3.4 Metoda GTD – *Getting Things Done*

Allen (2001) píše, že metoda *Getting Things Done* (zkráceně GTD), ve volném překladu Mít vše hotovo je momentálně jedna z nejpobulárnějších metod, jež se zabývají organizací práce a času, který u ní manažer stráví.

Tvůrce této metody je americký kouč David Allen, který je brán za jednoho z největších odborníků v odvětví time managementu a koučingu. Jeho kniha, která nese stejný název, jako metoda, kterou Allen vytvořil a kterou v knize popisuje, se stala absolutním bestsellerem a byla přeložena do 30 světových jazyků. Sám Allen vystřídal několik desítek zaměstnání, než narazil na profesi instruktora lidských zdrojů. Od začátku 80. let se živil tím, že vytvářel semináře a programy pro manažery, které měly zdokonalit jejich umění řídit a rozhodovat co nejvíce efektivně. Jeden z přídomeků, který si během své kariéry vydobyl, zní „Henry Ford digitálního věku“.

Metoda GTD není úplně klasická time managementová metoda, jde spíše o metodu, zabývající se řízením pracovního procesu. Respektive kroky, spojené s ním. Allen ve své knize tvrdí, že hlavní kompetence, kterou manažer potřebuje je umění uplatňování svých dovedností v tom nejlepší čas, co nejkomplexněji a co nejvíce systematicky. Techniky obsažené v této metodě jsou nesmírně praktické a jsou založené na racionálním přemýšlení a rozumu člověka. Před jejich aplikací je ale v případech některých manažerů potřeba pozměnit některé zaběhnuté a zažité pracovní návyky. Změny se týkají hlavně způsobů v uspořádání věcí a úkolů a mohou dost ovlivnit přístup k některým složkám každodenní práce.

Metody *Getting things done* mají 2 cíle:

Prvním je zaznamenat kompletně všechny úkoly, které musíme vyřídit – dříve nebo později, malé, či velké – do přehledného a logického systému mimo manažerovu hlavu a mysl

Druhý je naučit se sebeovládání a sebekázně, aby byly všechny rozhodnutí, které manažer vypustí do světa racionální a aby měly na sebe návazné další kroky, které však může v budoucnu jakkoli přehodnotit

3 hlavní problémy, se kterými se setkáváme při snaze soustředit se na řešení úkolů

- Povinnosti, které manažer musí řešit ze dne na den, nebo z hodiny na hodiny jsou ovlivňovány velkým množstvím rušivých elementů, které práci znemožňují a zamezují soustředění na vyšší roviny.
- Pokud osobní organizaci a úkoly s ní spojené člověk nezvládá účelově a efektivně, dochází ke zprotivení těchto činností a práce je kontraproduktivní. Činnosti lidi naopak stresují a vytváří tlak na jejich psychiku, která efektivní práci vůbec nepomáhá.
- Po ujasnění ušlechtilějších rovin a hodnot, manažer vytvoří určitý pracovní standard. Díky tomuto standardu si však uvědomí, že je nutno provést ještě několik dalších rozsáhlých změn. Problém je v tom, že jen uskutečnění těchto potřebných změn v manažerovi vyvolá pocit, že je naprosto zahlcený úkoly a neschopný již dělat cokoliv dalšího.

3.4.1 Pětistupňové řízení pracovního procesu

Dle Allena (2008), základní metoda a prakticky stavební kámen celé metodiky Getting things done je Pětistupňové řízení pracovního procesu. Je to metoda, která má manažera dovést k umění dokonalého zvládnutí pracovních úkonů s pocitem uvolnění a kontroly. Za jakýchkoli okolností musí manažer při plnění svých povinností projít pěti separovanými fázemi:

- Sesbírat
- Zpracovat
- Uspořádat
- Hodnotit

- Provést

Tyto kroky zahrnují vše, čemu věnujeme pozornost a čím se řídíme. Princip pětistupňové metody je jasný a poměrně přímočarý. Obecně je založen na systému, jak obvykle postupujeme v práci. Princip je ale ve faktu, že naprostá většina lidí má v každé z pěti fází této metody značné rezervy. Úroveň manažerovy celkové osobní organizace je vždy ovlivněna úrovní jejího nejslabšího článku, proto je cílem metody vyladit a zlepšit všechny složky, které se objevují v jakékoli z těchto pěti fází, které by mohly osobní organizaci nějak narušit. Místa, kde se rezervy u manažerů objevují, jsou velmi individuální. Někteří chybují už v první fázi a mají problém potřebné informace k úkolům vůbec sesbírat, další zase nejsou schopni je dobře a efektivně zpracovávat atd..

Důležitým krokem pro osvojení a správné aplikování metody je pochopení její dynamiky a nalezení vhodných nástrojů a technik které nám usnadní uplatnění všech pěti fází. Klíčové je, naučit se jednotlivé fáze během dne oddělovat a provádět jejich průběžnou kontrolu. Oddělení je z důvodu, že častý celkový neúspěch osobní organizace pramení ze snahy lidí zvládat všechny kroky naráz.

Fáze první: „Sesbírejte to“.

Priorita je, aby manažer věděl, co přesně má sesbírat a udělal to co nejvíce efektivně. Jako cíl této fáze je odprostit mysl od neustálého zabývání se všemi rozpracovanými a nehotovými úkony. Proto si manažer musí vytvořit nějakou externí schránku, kam si všechny tyto činnosti sesbírá. Ty pak může v blízké době zpracovat a následně je vyhodnocovat.

Pokud chce manažer vytvořit systém, který nebude obsahovat žádné díry a podobné chyby, musí vytvořit zástupné symboly pro všechny věci, které považuje za nehotové, ať jsou z práce, či ze soukromého života, více, či méně naléhavé. Charakter věcí, které sbíráme je různorodý. Může to být pošta v emailové schránce, dopisy, které leží v šuplíku, rozhodnutí a ustanovení v policích, či myšlenky v hlavě. Všechny představují nevyřešené problémy, které je třeba v co nejbližší době vyřešit, aby práce ubíhala plynule a systematicky.

Nejllepší taktika pro tuto fázi je roztrdit si věci dle nějakého společného klíče do „kontejnerů“, čímž se položky uskladní do doby, než manažer dojde k rozhodnutí, co

s nimi provede a v jakém časovém horizontu. Tyto kontejnery je však nutné pravidelně vyprazdňovat, jinak přestanou být efektivními sběrnými nástroji.

Jako kontejner se dá použít několik druhů schránek, od nejjednodušších, po ty, které se opírají o high technologie. Všechny ale plní jednu funkci, a to sběrné místo, které zachycuje vstupy přicházející od manažera, nebo informace zvenčí:

- Schránky na fyzické záležitosti
- Papírové notebooky a jiné nástroje na poznámky
- Elektronické nástroje na poznámky
- Diktafony a jiná zařízení pro hlasové záznamy
- E-mail

Faktem je, že pouhá existence sběrného místa ještě nezaručuje efektivnost a funkčnost první fáze této metody. Většina vedoucích pracovníků nějaký typ těchto sběrných schránek používá, chybou ale je, že ne efektivně a často se jim přímo vymykají kontrole. Existují tři požadavky, které je nutno splnit, aby tato první fáze fungovala.

- Každá činnost musí být zachycena ve vytvořeném sběrném systému mimo hlavu manažera.
- Čím menší počet sběrných míst osoba vlastní, tím lépe.
- Je potřeba sběrná místa s pravidelností vyprazdňovat.

Sběrné nástroje by si měl manažer osvojit, aby se staly součástí jeho běžného života. Při neschopnosti oddělit činnosti, uložené ve schránce od své mysli nebude práce nikdy dostatečně efektivní, protože se mozek nebude zabývat jen tím, co má momentálně řešit, ale v pozadí ho bude tížit skutečnost další nehotových, rozpracovaných činností.

Minimalizace sběrných schránek je důležitá hlavně z jednoho důvodu. Pokud má člověk schránek velké množství, může i mezi nimi vznikat zmatek a prakticky celé funkční rozřazování činností do jednotlivých kontejnerů postrádá smysl, protože bude zamezeno snadné a systematické práci s nimi. Výjimka je u hi-tech schránek, které mají schopnost třídit údaje stále velmi přehledně.

Poslední požadavek pro funkčnost této fáze je nejvíce logický a samozřejmý. Když už manažer podstoupil tu práci a udělal si pořádek mezi svými nehotovými činnostmi tím, že je rozřadil do schránek, musí se starat o to, aby schránky pravidelně vyprazdňoval.

Fáze druhá: „Zpracujte to“.

Osvojení správné organizace záležitostí a hlavně vyprazdňování schránky, systémem položka po položce byla první, ale také asi nejtěžší fáze ze všech. Nyní přichází fáze, ve které manažer musí správně uvážit, jak bude postupovat při řešení záležitostí, které vytahuje ze schránky za účelem uzavřít je.

Záležitosti se v této fázi budou dělit do dvou skupin, a to, jestli jsou realizovatelné, či nikoliv. Pokud realizovatelné nejsou, nabízí se tři možnosti:

- Záležitost nemá cenu řešit, je na vyhození.
- V současnosti se s položkou nic dělat nemusí, nechá se „uzrát“ a bude se řešit v budoucnu.
- Položka skýtá informace, které mohou být cenné v budoucnu, proto ji archivujeme.

Pokud jsou záležitosti realizovatelné, je u nich nutné určit dvě věci:

- K jakému projektu se záležitosti vážou?
- Jaký další krok musí manažer provést?

Fáze třetí: „Zorganizujte to“.

Úplný organizační systém je soubor osmi oddělených kategorií, které zahrnují vše, co má manažer v horizontu dne, nebo týdne na starost. Všechny organizační kategorie je důležité mít ve fyzické podobě, jako třeba poznámkové papírové bloky nebo papírové, či elektronické diáře.

Organizace projektů

Projekt je definován jako činnost, či očekávaný výsledek, které obsahují více než jeden konkrétní krok. Z toho plyne, že při organizování projektů budou v diářích zapsány i zdánlivě nepodstatné činnosti, které jsou ale pro úplnost a systematičnost projektu důležité. Zapisování projektů do seznamů a diářů v určitém pořadí není nutné, stačí jejich existence na seznamu a fakt, že u každé z nich je přesně definovaný odpovídající další krok. Ve skutečnosti se totiž nikdy neřeší projekt jako celek, ale postupně se řeší jeho drobné dílčí činnosti, pomocí kterých se potom složí celá mozaika. Seznam projektů shrnuje celkové výsledky projektů, které motivují k vyřešení všech dílčích činností.

Seznamy/ diáře/ kalendáře

Připomínky k činnostem, které má manažer vykonat, spadají do dvou skupin. V první skupině jsou činnosti vázány na konkrétní čas nebo den, ve druhé jsou ty, které mají být zvládnuty v co nejkratším časovém horizontu. Do seznamů, či diářů se ukládají činnosti prvního typu:

- Činnosti vázané ke konkrétnímu dni
- Činnosti vázané ke konkrétnímu času
- Informace vázané ke konkrétnímu dni

Činnosti vázané na konkrétní den jsou takové, které mají deadline svého vyřešení na konkrétní den, nikoliv na konkrétní čas. Činnosti vázané ke konkrétnímu času jsou pak většinou schůzky, porady a podobné činnosti, které manažer přes den vykonává a má pevně určený čas jejich konání. Do diářů se neukládají jen činnosti, které chce manažer provést, ale také informace, které chce nějaký konkrétní den vědět a které mu tento určitý den budou užitečné.

Nic víc, než tyto tři typy činností do diáře nepatří, metoda GTD tímto popírá klasické time managementové metody, které tvrdí, že v diářích a seznamech mají být zaznamenány všechny úkoly na tento den. Tyto seznamy jsou ale o poznání méně funkční a to ze dvou důvodů. Za prvé, zapisování všech úkolů dne obsahuje neustálé aktualizace diářů, což znamená posouvání priorit a těžší plánování konkrétních úkolů. Za druhé, pokud má

manažer na seznamu úkolů něco, co nemá deadline ještě ten den, zeslabí tím důraz na věci, které skutečně nutné jsou.

Fáze čtvrtá: „Zhodnot’te to“.

Stejně jako manažer musí umět sesbírat všechny své úkoly, zpracovat je v potřebném čase, nebo zorganizovat si svůj harmonogram tak, aby byl co nejefektivnější, musí být také schopný s odpovídajícím odstupem umět zhodnotit svou práci.

Pokud pracovník na řídicí pozici postupuje podle fází metody GTD, neměla by být údržba v podobě hodnocení úkolů a činností náročná. Hodnocení bude probíhat nejvíce za asistence diáře, pomocí kterého si bude manažer kontrolovat, které činnosti zvládl úspěšně a v předem předurčeném čase.

Týdenní hodnocení

Všechny úkoly, které vyžadují nějakou akci, musí manažer revidovat tak často, aby na ně nemusel myslet. Klíčový návyk při správném hodnocení je vytvoření týdenního hodnocení. Jednou za týden by si člověk měl projít všechny své nedořešené záležitosti, projekty, úkoly do budoucna, seznamy dalších kroků i seznamy čekajících položek. Tato týdenní revize všech potřebných úkolů způsobí, že manažer bude mít čistou hlavu, připravenou řešit jakékoliv intuitivní záležitost.

Týdenní hodnocení šetří manažerům čas pro:

- Sesbírání a následnému zpracování všech potřebných úkolů
- Revizi systému
- Aktualizaci plánů, diářů a seznamů
- Doplnění nových úkolů a činností

Fáze pátá: „Udělejte to“.

Základním účelem této páté fáze metody GTD je usnadnění rozhodování o tom, čemu bude manažer v daném okamžiku přikládat největší úsilí a pozornost.

3.4.2 Tři modely rozhodování

Model čtyř kritérií pro okamžité rozhodování o dalších krocích

V prvním modelu se uplatňují tyto čtyři kritéria:

- Kontext
- Dostupný čas
- Dostupná energie
- Priorita

Kontext – existuje jen málo činností, které nejsou závislé na místě, na kterém jsou prováděny. Většina z nich potřebuje konkrétní místo, nebo konkrétní nástroj, jehož pomocí se činnost řeší. To je první faktor, který ovlivňuje, kterou činnost manažer dělat může a kterou ne.

Dostupný čas – je to maximální čas, který si může vyhradit pro daný úkon.

Dostupná energie – aktuální množství energie, kterou manažer při řešení úkolu disponuje, může zásadně ovlivnit průběh řešení i jeho výsledek.

Priorita – je to určení činnosti, která se manažerovi za určených podmínek nejvíce zúročí a vyplatí.

Trojitý model pro hodnocení každodenní práce

Při plnění pracovních povinností vedoucí pracovník věnuje třem druhům aktivit:

- Předem určené práci
- Práci, která se právě objevila
- Definováním své práce

Plnění předem určené práce – pokud člověk plní předem určenou práci, postupuje podle připraveného seznamu dalších kroků a díky němu efektivně řídí svůj pracovní postup.

Plnění práce, které se právě objevila – znamená řešení nepředvídatelných situací, které jsou součástí každého pracovního dne.

Definování své práce – zahrnuje vytyčení svého pracovního dne, kontrola přijatých emailů a dalších pracovních vstupů, který daný den nabízí.

Šestiúrovňový model pro hodnocení vlastní práce

Možnosti, které manažer zvolí, by měly být řízeny prioritami. Většina time managementových modelů, která je založena na prioritách však v praxi nefunguje tak, jak by měla. Základem je proto určit si správné priority. Ty určíme s pomocí dobré znalosti naší práce. Na to se dá pohlížet nejméně z šesti perspektiv.

- Život
- Vize na 3 – 5 let
- Cíle na příští rok až dva
- Oblasti zodpovědnosti
- Aktuální projekty
- Aktuální aktivity

Aktuální aktivity – jde o seznam „obyčejných“ a běžných věcí, který musí manažer během dne řešit – telefonáty, emaily, porady atd.

Aktuální projekty – jdou to realitně krátké operace, které jsou potřeba učinit. Například nastavení softwaru počítače nebo stěhování kanceláře na jiné patro.

Oblasti zodpovědnosti – zodpovědnost se člení do deseti až patnácti kategorií. Jde o určité oblasti, ve kterých mají být dosaženy stanovené výsledky, a má být udržen standard. V práci managementu se jedná například o oblasti plánování strategií, rozhodování a delegování práce atd.

Cíl na příští rok až dva – to, čeho chce člověk dosáhnout v horizontu jednoho, až dvou let významnou měrou ovlivňuje jeho chování při řešení různých úkolů v současnosti.

Vize na 3 – 5 let – plánování takto vzdálené budoucnosti znamená začít přemýšlet v obecnějších rovinách a v širších kategoriích, co se týče společnosti. Například

ovlivňování životního prostředí, dlouhodobý rozvoj kariéry a pracovních možností zaměstnanců atd.

Život – znamená ten největší nadhled nad prací a samotnou existencí společnosti. Vycházejí z něj všechny podnikové cíle a dlouhodobé projekty.

4 Manažerské trendy – Coaching

„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné přísně používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí.“

John Whitmore

4.1 Vymezení koučování

Whitmore (2009), že výkladový slovník „Incise Oxford Dictionary“ definuje sloveso koučovat jako „trénovat, pomáhat překonat obtíže, vyučovat, naznačovat, dávat hodiny, ukazovat skutečnost, aj.“.

Koučování má svůj zrod ve sportu, jako první tu byli koučové tenisu, golfu, či fotbalu. Jedním z nejvýznamnějších průkopníků koučování je tenisový odborník a učitel z Harvardské univerzity Timothy Gallwey, autor knih *The Inner Game of Tennis*, *Inner Skiing*, nebo *The Inner Game of Golf*. Gallwey používá ve svých knihách slovo inner, které znamená vnitřní, z jasného úmyslu. Jeho teorie tréninku jsou totiž založeny na vnitřní stav člověka, na činnosti, které se odehrávají v jeho mysli. Tvrdí také, že pokud docílí trenér odstranění psychických zábran, které sportovec má, můžou se jeho výkony výrazně zlepšit, aniž by trenér rozvinul technickou stránku jeho hry.

Gallwey tvrdí, že koučování uvolňuje potenciál klienta a dává mu tak možnost k maximalizaci jeho výkonu. Koučování je disciplína, která má za cíl člověka naučit se učit.

Doložit úspěšnost nových metod koučování je velmi obtížné, protože zatím je jen zlomek manažerů, který našel odvahu a naučil se používat nové techniky a metody. Většina je k tomuto stále skeptická a dává přednost starým vyzkoušeným technikám, ačkoliv jsou oproti inovacím mnohem méně efektivní. Vývoj technik a jejich aktualizace jsou však nezbytné, proto pojmy jako decentralizace, účast zaměstnanců, nebo důraz odpovědnost zaměstnanců budou slyšet stále častěji.

V dnešní době se objevuje ještě jedno slovo, které bývá často označováno jako synonymum koučování, a to mentorování. Synonymum to ale není, mentorování je technika, která má původ v řecké mytologii, v báji o Odysseovi. V této báji odjížděl Odysseus do války s Trójou a nechal svého syna u přítele Mentóra, se slovy, že ho má

naučit všemu, co zná a sám umí. Tímto vlastně vymezil pojem mentorování a sice, předávání zkušeností a dovedností, což je oproti koučování nepatrný rozdíl.

Účinek koučování není závislý na skutečnosti, zda je kouč umí předat své znalosti. Být dobrým koučem znamená být odborníkem na koučování, ne na oblasti, kterých se koučování týká. V tomto je jedna z předností této techniky. Stěžejní podmínkou pro koučování je, aby manažer věřil, že potenciál lidí je větší, než ukazují ve svém každodenním jednání. Aby byl manažer dobrým koučem, musí si o skrytém potenciálu vytvořit optimistickou vizi.

4.2 *Příklady, kde se koučování používá:*

- Realizace úkolů
- Činnost týmů
- Delegování
- Ocenění a hodnocení
- Plánování a kontrola
- Interpersonální problémy

Tento krátký výčet činností je samozřejmě jen zlomek celé škály uplatnění koučování. Koučovat se dá jak na základě formálního a strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem, tak i v rámci méně formálních činností, které připomínají běžné úkony pracovního dne. Principy, ze kterých by měl dobrý kouč vycházet, by měl manažer praktikovat i v každodenním styku se zaměstnanci a ostatními pracovníky.

4.3 *Podstata koučování*

Hlavním a také klíčovým prvkem koučování je vnímání reality. To odráží soustředění, pozornost a koncentraci koučovaného. Schopnost vnímání reality na pracovišti není závislá pouze na obecném pozorování a naslouchání. Důležité pro rozvoj vnímání reality je schopnost určení relevantnosti daných podnětů a informací. K tomu jsou potřeba znalosti oboru, dynamika myšlení, ale také určité základy psychologie. K poznání a vnímání reality je také důležité uvědomění sebe samých, nejvíce pak dopad emocí na racionální myšlení.

Samotné koučování ke vnímání reality napomáhá velkou měrou. Vyzdvihuje totiž jedinečné duševní i tělesné atributy každého člověka, čímž mu pomáhá ke zvednutí sebedůvěry a potřeby na těchto attributech stále více a více pracovat. Koučování napomáhá i k samostatnosti jedince, větší sebekontrola a sebereflexe má za důsledek zvýšenou odpovědnost za své jednání.

Pro snadnější zapamatování popsal John Whitmore (2009) vnímání jednoduchými definicemi.

- Vnímat (uvědomovat si) realitu znamená vědět, co se kolem nás děje.
- Vnímat (uvědomovat si) sebe sama znamená vědět, co prožíváme.

Dalším klíčovým prvkem koučování je odpovědnost. Odpovědnost je důležitá zejména pro dosažení pracovní výkonnosti. Akceptování a převzetí odpovědnosti nějakého složitého pracovního projektu na svá bedra zvyšuje odhodlání k podávání lepších výkonů. Toto však platí pouze v případě, že má člověk možnost volby a nejedná pod tlakem.

4.4 *Vlastnosti ideálního kouče*

Na kursech koučování bývají účastníci dotazováni, jaké vlastnosti by podle jejich představ měl mít správný kouč. Whitmore (2009) uvádí výčet těch nejčtenějších:

- Trpělivý
- Objektivní
- Schopen podpořit druhé
- Zaujatý pro věc
- Schopen naslouchat
- Znalý sám sebe
- Pozorný
- S dobrou pamětí

4.5 *Charakteristika vybraného aspektu manažerské práce*

4.5.1 Charakteristika společnosti

Společnost Partners Financial Services, a.s., zahájila v červnu roku 2007 nabídku služeb finančního poradenství a zprostředkování finančních produktů na území České republiky s cílem stát se jednou z předních a dlouhodobě uznávaných společností finančního poradenství na českém trhu. V roce 2007 společnost intenzivně pracovala zejména na uzavírání smluv s obchodními partnery, nastavení a zlepšování operačních procesů a na rozšiřování a vzdělávání distribuční sítě. Velký důraz se kladl také na budování značky Partners a její představení klientům.

U zrodu stáli Kateřina Palková, Pavel Kohout, Tomáš Prouza a Jan Majer. Zakladatele spojovala dlouholetá snaha o kultivaci finančního trhu. V Partners se rozhodli uvést do praxe společné představy o slušném a kvalitním finančním poradenství. Pracovní strategie společnosti Partners je shrnuta do sloganu „Finanční poradenství jinak“. Firemní filozofie je postavena na radikální otevřenosti vůči klientům. Poradenský trh dosud těžil z informační asymetrie – klienti finančních institucí neměli dostatek informací, podle nichž by mohli posoudit výhodnost či nevýhodnost doporučovaných finančních produktů či správnost navrhovaných řešení.

Pár let po svém vzniku jsou Partners největší finančněporadenskou společností na českém trhu, s více než miliardovým ročním obratem a dvěma sty tisíci klienty.

4.5.2 Základní číselné údaje o společnosti

Zahájení činnosti	2007
Počet poradců*	2400
Počet klientů*	190 000
Počet obchodních partnerů*	58
Počet produktů v portfoliu*	432
Počet zaměstnanců centrály *	76

Provizní obrat v roce 2009	838 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2010 (odhad)	1 050 000 000 Kč

- údaje ke konci roku 2010

4.5.3 Kariéra v Partners

Rozvoj kariéry v Partners závisí jen a pouze na výsledcích. Růst v kariéře se řídí Kariérovým plánem společnosti Partners. Ten definuje jednotlivé pozice a podmínky nutné pro postup na pozici vyšší.

Po úspěšném zaškolení do podnikání v Partners a složení písemných testů a po ústním pohovoru u komise se začínající poradce nachází na pozici Trainee. Jakmile získá potřebnou registraci u České národní banky a první praktické zkušenosti, postupuje na pozici Consultant.

Manažerské pozice, které jsou v Partners tři, již znamenají především vedení týmu spolupracovníků. Manažeři Partners neustále rozvíjí své řídicí schopnosti, školí svůj tým, vysvětlují poradenskou práci novým kolegům ve své struktuře. S vyšší pozicí v kariéře ubývá klientské poradenské činnosti a přibývá manažerské práce, tedy vedení, školení a předávání dovedností spolupracovníkům. Na manažerskou pozici navazují pozice ředitelské, které jsou již spojeny se strategickým řízením celé společnosti, zejména prostřednictvím Ředitelské rady Partners.

To, že Kariérový plán Partners myslí na úspěch a rozvoj podnikání poradců a manažerů, dokazují údaje o množství povýšených na jednotlivé pozice. Na konci roku 2010 podnikalo v Partners více než 2400 osob. Více než pět set poradců začalo svou kariéru v Partners v roce 2010. Jen v tomto jediném roce bylo na pozici Team manažera povýšeno 147 poradců. Přibylo také 32 Executive manažerů a 22 Senior manažerů. Ve stejném období se Partners rozrostli ještě o 11 ředitelů a slavnostně jmenováni byli dva noví Partneři společnosti.

4.5.4 Charakteristika sledovaného problému manažera

Manažer firmy Partners řeší hlavně dva problémy, týkající se jeho pracovního postavení.

První problém je pracovní vytíženost manažera. Podle provedené analýzy se během pracovního týdne věnuje až třinácti aktivitám. Problém je především ve faktu, že část jeho činností nepřináší společnosti žádnou přidanou hodnotu. Řešení, na které jsme pomocí testů a analýz společně přišli, mu pomohou k nalezení těchto neefektivních a tím pádem časově ztrátových aktivit, což bude mít za důsledek lepší chod celého pracovního teamu.

Druhý problém, který jsme řešili je zvládání komunikace se členy týmu, který vede. Problém se týká hlavně efektivnosti a správnému řízení porad a individuálních pohovorů. Výsledky pozorování a následné navržení možných vylepšení vedení porad a pohovorů mu velice pomohou v získání většího respektu a vůdcovské pozice, což bude mít za výsledek větší dopad na členy týmu, jejich chování, a pracovní nasazení, které je pro tým stěžejní.

4.5.5 Použitá metoda

Metoda pozorování

Pozorování je základní vědecká metoda. V užším dělení se využívala metoda zaměřená na pozorování jiných, tak zvaná extrospekce. Průběh pozorování se odvíjel od teoretických znalostí.

Obsahoval přípravnou fázi, ve které došlo k seznámení s manažerem a prostředím společnosti. Dále, vytyčení a jasné definování sledovaného jevu, o kterém se s manažerem diskutovalo a bylo rozhodnuto o sledování efektivnosti komunikace a o analýze týdenních aktivit z hlediska přidané hodnoty pro společnost.

Jako další následovalo podrobnější proniknutí do problému, které obsahovalo návštěvy a následné nahrávání porad a pohovorů a také možnost nahlédnutí do písemných podkladů manažera, sloužících k zaznamenání pracovních aktivit.

Fáze rozboru jevů byla hlavně zaměřena na sledování faktorů komunikace a také na analýzu pracovních činností.

Jejich následná interpretace se odehrála v podobě sdělení výsledků a doporučení, které by měly napomoci k odstranění daných odchylek.

Díky vstřícnému chování manažera byla možnost sledování všech jeho činností běžného pracovního dne. Komunikace proběhla i se členy manažerova týmu, což dopomohlo k možnosti sledování jeho chování i z jiného pohledu.

4.6 *Analýza dat*

Jako podklady pro bakalářskou práci a následná vyhodnocení byla použita data z měsíce ledna, roku 2012.

V případě prvního zkoumaného problému, a sice efektivnost a přidaná hodnota jednotlivých aktivit, bylo stěžejní zjistit, které aktivity jsou pro společnost skutečně přínosné, které mají opravdu přidanou hodnotu, která určuje její užitek.

V případě druhého problému byla analýza zaměřena hlavně na plnění všech zásad vedení porad a pohovorů. Odchytky od těchto zásad mohou mít pro společnost důsledky v podobě hodin neefektivního času, respektive času, který nepřináší žádnou hodnotu a je tím pádem ztrátový.

4.6.1 Podklady k řešení problémů

Jako podklady pro analýzu činností manažera byly použity podrobné zápisky a nahrávky z porad a pohovorů. Díky nahrávání těchto činností budou v této bakalářské práci interpretovány podrobně, což velmi napomůže jejich názornosti.

S manažerem byl vyplněn test časové efektivity a následně byla navržena možná řešení, která se týkají větší efektivity jeho pracovních činností.

Jako další podklad k práci manažer poskytl svůj týdenní plán, kde má rozepsané po hodinách všechny aktivity, kterých se v daném týdnu účastnil.

4.6.2 Test časové efektivity manažera

Úkolem pro manažera bylo vypsát činnosti, které v práci dělá. Nemusí být každodenní. Přiřadit počet minut, kterým jim věnuje. Dále je oznamkovat tak, jak podle něj přispívá přidané hodnotě společnosti.

činnost	doba	Body
individuály	420	+2
školení info 1	90	0
školení S-team	50	0
telefonování	260	+1
pohovory	150	+1
školení se	90	+1
řidič	400	0
jídlo	300	0
klienti	120	+3
tvorba fin. plánů	240	+3
kreativní práce	180	+2
maily	250	+1
porady	60	+1

Tabulka 4.6.2 – Test časové efektivity

= 2610 minut= 43,5 hodin týdně

Podívejte se na své výsledky, které činnosti se věnujete nejvíce a které nejméně?

- kreativní práce, školení S-team

Jaká činnost Vám přináší největší míru uspokojení? (TOP FIVE)

- kreativní práce, maily, porady, školení se, jídlo

Které činnosti Vás nejvíce obtěžuje, sužuje? (TOP FIVE)

- tvorba finančních plánů, klienty, telefonování, řidič, pohovory

Zkuste prosím odhadnout, jaké procento pracovního času trávíte podle Vás smysluplně?

- 85%

Co konkrétně byste chtěli změnit, při pohledu na činnosti na seznamu?

- školení basic – delegovat
- omezit řízení - řidič
- omezit pohovory – delegace na personální management

Jaké činy Vás dovedou ke změně? Vyjmenujte alespoň 5 klíčových.

- vypsát inzerát na řidiče
- výběr školitele – zaškolím
- spojit skupiny
- vychovat nového vedoucího
- delegovat vedení některých porad
- nábor personálního manažera pro celou firmu pro vstupní pohovory

Rozbor testu časové efektivity

Manažer uvedl činnosti, které vykonává v běžném pracovním týdnu a oznámkoval je podle přidané hodnoty pro firmu, podle jeho názoru. Činnosti celkem zabraly 43,5 hodiny. Manažera však započítal i řízení automobilu a přestávky na jídlo.

Ohledně přidané hodnoty manažer uvedl čtyři činnosti, které podle jeho názoru tuto hodnotu pro společnost nemají a obodoval je číslem 0. Tyto činnosti tvoří 32,2% .

Činnosti s menší přidanou hodnotou, kterou manažer obodoval jako „+1“ tvoří 31,03% jeho pracovního týdne.

Činnosti s největší přidanou hodnotou, které obodoval, jako „+2“ a „+3“ tvoří 36,8% jeho pracovní náplně.

4.6.3 TÝDENNÍ PLÁN MANAŽERA v časovém období od 2.1. do 8.1. 2012

Snímek týdenního plánu manažera je uveden v příloze č. 1. Zobrazuje podrobnou náplň všech činností, které manažer vykonává hodinu po hodině.

Rozbor týdenního plánu

Na základě výše uvedeného týdenního plánu je patrné, že manažer tráví většinu času aktivní prací se svoji skupinou a dohledem nad plněním naplánovaných aktivit. Aby však měl neustále kontakt s praktickou částí své práce, tedy s klienty, je třeba se s nimi

stále setkávat. V poznámce má manažer písmeny „a“ (ano) a „n“ (ne) vyhodnoceno, zda se mu dané naplánované činnosti podařily splnit. Nejčastějším důvodem nesplnění naplánovaných aktivit byla odchylka v trvání aktivity předešlé. Manažer si týdenní plán sestavil velmi ambiciózně a nepočítal s případnými prodlevami, které u činností mohou nastat. To mělo jako důsledek fakt, že 19% plánovaných aktivit nezvládl.

4.6.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor mezi tím manažerem Bc. Markem Králem a členem jeho teamu ve společnosti Partners, na pozici Senior Consultant, Filipem Hláškou. Marek Král by chtěl pomocí hodnotícího pohovoru analyzovat úspěšnost stanoveného cíle. Cíl, který si senior consultant Filip Hláška vytyčil, byl shromáždit 900 bankovních jednotek za čtvrtý kvartál roku 2011. Filip dostal asi 14 dní před termínem pohovoru materiály pro sebehodnocení, z důvodu kvalitní přípravy. Pohovor byl naplánován na pondělí 16. ledna, na 10 hodin. Uskutečnil se v kanceláři manažera Marka Krále. Viz. obrázek 4.6.4 v příloze.

Marek Král: „Dobré ráno Filipe, posad' se. Chceš sklenici vody?“

Filip Hláška: „Dobré ráno Marku, ne, děkuji.“

Marek Král: „Filipe, donesl jsi podklady pro vyhodnocení svého plánu pro poslední kvartál roku 2011?“

Filip Hláška: „Ano, tady je máš.“

Marek Král: „Děkuji, tvým cílem tedy bylo, shromáždit 900 bankovních jednotek, mám pravdu?“

Filip Hláška: „Ano, máš.“

Marek Král: „Podařilo se ti tvého cíle dosáhnout?“

Filip Hláška: „Ne Marku, podařilo se mi shromáždit pouze 750 jednotek, dá se tedy říci, že jsem svůj cíl splnil pouze z části.“

Marek Král: „To není vůbec dobré. Můžeš mi říct, co ti tedy zabránilo splnit cíl na 100%?“

Filip Hláška: „Špatně jsem si rozvrhl svůj časový harmonogram. Měl jsem spoustu práce se starými klienty, se kterou jsem nepočítal, a dost času mi zabrala kontrola práce moji nové kolegyně Katky, které pomáhám s jejími prvními klienty.“

Marek Král: „Kontrola a jiné činnosti spojené se zapracováním Katky do teamu ti tedy znemožnily plnit svůj vytyčený cíl naplno?“

Filip Hláška: „Ano, je to tak. Za vinu to ale dávám svému špatnému sestavení týdenních plánů, ve kterých jsem zapomněl na možné komplikace a s nimi spojené časové prostoje, díky kterým jsem pak nestíhal schůzky se všemi svými klienty.“

Marek Král: „Jaký další důvod vedl k tomu, že se nepodařilo splnit tvůj cíl?“

Filip Hláška: „Momentálně mě další objektivní důvody nenapadají“

Marek Král: „Ukaž mi svůj týdenní rozpis aktivit za poslední měsíc.“

Filip Hláška: „Tady ho máš (předává diář).“

Marek Král: „Pro zvládnutí kritérií, na kterých jsme se domluvili, je bezesporu nutné mít dostatek aktivit se svým klientským kmenem, což ve tvém případě na základě předloženého diáře nevidím. Při průběžných kontrolách každý týden jsem tě upozorňoval na skutečnost, že minimálním standardem je mít týdně domluveno 10 schůzek s klienty. I přes tuto skutečnost jsi minimálně ve 3 případech svým naplánovaným aktivitám nedostal.“

Filip Hláška: „Ano, to je pravda, měl jsem soukromé záležitosti, jež byla nutné vyřešit.“

Marek Král: „Já v tom případě, vidím minimálně dvě komplikace. Jednou z nich je špatný time management, druhá je fakt, že své soukromé věci řešíš v pracovní době, což by si

běžný zaměstnanec jistě dovolit nemohl, aniž by předtím informoval své vedení a to má logicky dopad na výsledek celé skupiny. Rozumíme si?“

Filip Hláška: „Jistě. Mel jsem tě o tom informovat dříve.“

Marek Král: „Máš tedy návrh na nějaké změny?“

Filip Hláška: „Myslím, že jsem už poučen. Týdenní plán si sestavím prioritně pro své klienty a budu v něm počítat s možnými komplikacemi, které, jak jsem se přesvědčil, občas mohou nastat.“

Marek Král: „Co se týče práce s tvou novou kolegyní, jak by si dneska hodnotil potencionální rizika nedodržení předepsaného výkonu vlivem této složky tvé práce?“

Filip Hláška: „Katka je v práci už samostatná, takže mou pomoc už potřebovat nebude a na tebe bych měl prosbu, zda bys mi přidělil někoho dalšího z teamu, kdo by mi pomáhal se zapracováním nových lidí.“

Marek Král: „Co konkrétně máš na mysli? Je potřeba doučit nějaké kompetence, nebo je problém v nedostatku času?“

Filip Hláška: „Domnívám se, že zaučení lidí a připravení je na pracovní proces mi problém nedělá, co se týče kompetenci, mám všechny potřebné vědomosti, momentálně vidím jediné úskalí právě v otázce času.“

Marek Král: „Dobrá, mám na to stejný názor jako ty a proto mi samozřejmě nebude dělat problém ti pro zaškolování nových spolupracovníků přidělit moji kolegyni Evu. Máš na mě nějaké další požadavky?“

Filip Hláška: „Ne, myslím, že víc od tebe nechci.“

Marek Král: „Dobrá, máš už vymyšlený cíl pro následující kvartál roku 2012?“

Filip Hláška: „Ano, vzhledem k faktu, že v posledním kvartálu jsem splnil jen 75 z vytyčených 100 jednotek, cíl pro následující kvartál je shromáždit 110 jednotek, abych tím trochu dohnal svou ztrátu. Myslím, že tento kvartál už budu úspěšný, protože budu mít lepší časové rozvržení vlastní práce a méně času mi zabere zapracovávání kolegů.“

Marek Král: „Dobře Filipe, v tuto chvíli mě zajímá tvůj týdenní rozpis aktivit, budu požadovat, aby si v každém týdnu mel alespoň 10 schůzek s klienty, účastnil se alespoň dvou školení a mel čas i na servisní služby. Ty mě na konci každého týdne informuj, jak jsi na tom s plněním svých aktivit.“

Filip Hláška: „Děkuji Marku, budu tě informovat.“

Marek Král: „Chci, abys mi svůj rozpis aktivit poslal do emailu, aby byla jeho kontrola jednodušší. Z mé strany je to všechno, jsem rád, že jsme došli k rozumnému závěru, snad se tentokrát vše podaří bez problémů.“

Filip Hláška: „Tentokrát to nebude problém. Z mé strany je to také vše, půjdu tedy k sobě do kanceláře, mám dnes ještě dost práce. Díky a nashledanou Marku.“

Marek Král: „Nashledanou Filipe.“

Rozbor hodnotícího pohovoru

Filip Hláška je zkušený zaměstnanec firmy, který působí pod vedením Marka Krále ve společnosti již více než jeden rok. Díky tomu má dostatek teoretických vědomostí a rovněž praktických zkušeností k tomu, aby zvládal bez problémů plnit zadané úkoly. Osobnostně je ovšem tento člověk poměrně pohodlný, což vede k tomu, že nejsou-li jeho úkoly pravidelně kontrolovány, má tendenci sklouznout k nicnedělání. Je tedy nezbytné, aby manažer v tomto případě zvolil přístup částečně delegující úkoly na Filipa, ale zároveň v klíčových otázkách direktivním způsobem určil hodnoty a zejména aktivity, již je třeba dosahovat, což se manažerovi povedlo. Zároveň však manažer použil prvky participace, kdy aktivně naslouchal spolupracovníkovi a jednoznačně jej povzbudil tím, že z nesplněného úkolu nevyvozoval jakékoliv sankce, či represe vůči Filipovi, avšak dal jasně najevo svůj postoj k jeho výsledkům. Chybou manažera byly emotivně zabarvené negativní reakce, kterých se několikrát nedokázal vyvarovat. Lidé, kteří pracují v daném

oboru více, než rok jsou v mnoha ohledech velmi samostatní, ovšem je stále klíčové, kontrolovat jejich aktivity. Manažer, který se spolehne pouze na počáteční naplánování a rozdělení úkolů se velmi pravděpodobně setká s nedodržením domluvených výsledků. V tomto případě došlo k odchylce od smlouveného cíle v tom, že manažer kvůli velikému pracovnímu vytížení neposílal Filipovi každý týden zpětnou vazbu na jeho informační emaily.

4.6.5 Efektivní porada

Řešitelská a plánovací porada kolegů z teamu ve společnosti Partners, pod vedením team manažera Bc. Marka Krále. Porada je svolána za účelem stanovení cílů teamu pro nový kvartál roku 2012. Koná se v pondělí, 2. ledna roku 2012, v 10 hodin, ve školící místnosti, která je vhodná jak svou neformálností a velkým prostorem, tak i moderním vybavením, včetně nejnovějších interaktivních tabulí a dataprojektorů. Viz. obrázek 1.2 v příloze. Marek rozeslal týden před konáním porady pozvánky, na kterých byly instrukce ohledně témat porady a bodů, které si mají kolegové z teamu připravit na prodiskutování. Porady se zúčastnili všichni členové teamu Marka Krále, jmenovitě senior consultant Filip Hláška a Eva Jenčková, a consultant Jiří Krátký, Aneta Sušková a Pavla Bitterlichová.

Marek Král: „Dobré ráno kolegové, chtěl bych vás přivítat na dnešní poradě, která bude trvat asi hodinu. Ještě před začátkem bych vám chtěl představit stážistu Martina Pudila, který bude plnit funkce zapisovatele a také nezávislého pozorovatele. Dnešní porada bude nahrávána z důvodu použití pro tvorbu bakalářské práce. Myslím, že můžeme začít.“

Marek Král: „Cíl dnešní porady jistě všichni znáte již z pozvánek, které jsem vám zaslal, ale pro úplnost ho připomenu ještě jednou. Během následující hodiny a půl určili cíl našeho teamu pro budoucí čtvrtletí roku 2012 s ohledem na úspěchy a neúspěchy kvartálu posledního. Začneme ohlédnutím za kvartálem minulým, kde každý z vás dostane prostor pro svůj názor na jeho chod a poté se dopracujeme k plánování toho budoucího. Tam dostanete prostor opět všichni a můžete se s teamem podělit o vaše nápady ohledně příležitostí, či hrozeb, které mohou nastat. Myslím, že poradu zvládneme bez přestávky. Je-li vše jasné, rád předám slovo někomu z vás, aby zhodnotil, jak si vedl ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011. Filipe, chtěl jsi začít?“

Filip Hláška: „Ano Marku, děkuji. Takže ještě jednou dobré ráno milí kolegové. Moje výsledky za minulý kvartál nejsou nijak uspokojivé. Plán, který jsme vypracovali, jsem nedodržel, což logicky vedlo k tomu, že jsem nesplnil cíl stanovený na minimálních 900 bankovních jednotek. Nesplněním cílu jsem samozřejmě ovlivnil skupinový výkon a to mne mrzí. S Markem jsme to detailněji probrali během našeho individuálního rozhovoru, a proto Vás tady nechci zatěžovat detaily. Můj nově stanovený plán na tento kvartál již dodržím, je vytvořen s dostatečnou rezervou pro případ nenadálých událostí. Rovněž jsem Marka informoval, že pokud by se dělo cokoli, co povede k ohrožení jeho dodržení, budu o tom Marka okamžitě informovat.“

Marek Král: „Skupinovým cílem byl kvartální výkon 5200 bankovních jednotek. Domluva byla taková, že každý z Vás přispěje výkonem 300 jednotek měsíčně, tedy 900 jednotek za kvartál, zbylých 700 jednotek byla moje práce. Nyní k realitě. Filip 750, Eva 778, Pavla 612, Jiří 935, Aneta 914 a já 978 jednotek. Celkově tedy lze jednoznačně konstatovat, že jsme skupinový cíl nesplnili. Jsem obeznámen s důvody nesplnění kritérii u Pavly, která se poměrně dlouho potýkala s onemocněním, jež jí zabraňovalo pracovat, zajímá mne však, co vedlo k výkonovému propadu u tebe, Evo?“

Eva Jenčková: „Jednoznačně to byla má začátečnická chyba. Měla jsem mnoho rozdělané práce z minulého kvartálu a dala jí přednost před udržováním nových aktivit. Domnívala jsem se, že dotažením této práce splním kritéria a díky tomu budu mít volnější poslední měsíc. Bohužel však došlo k poměrně nelehké situaci, kdy banka zamítla velmi důležitou hypotéku, s níž jsem stoprocentně počítala. Toto zamítnutí představuje právě chybějící výkon.“

Marek Král: „Rozumím tomu tedy správně, že jsi odsunula nové aktivity, na úkor dokončení předchozích služeb klientům?“

Eva: „Bohužel ano. Vím, že je to začátečnická chyba a vím, že se nelze spoléhat na něco, co není schváleno.“

Marek Král: „To oceňuji, ale svým přístupem jsi ohrozila splnění výkonových kritérií celé skupiny. Bude tedy nutné, abychom si celou situaci probrali ještě v soukromí. Toto není žádný hodnotící individuál. Ty se budou konat se všemi z Vás během příštího týdne. Naše

dnešní setkání má za cíl společně nastavit výkonová kritéria na příští čtvrtletí a dále bych Vás rád informoval o několika nových školeních, jež jsou nezbytná pro špičkové zvládnutí Vaší služby klientovi. Považuji za klíčové, abyste se všichni přihlásili na školení o penzijní reformě, které pořádá centrála v Praze i Brně. Přihlašovat se můžete v manažeru seminářů, kde jsou rovněž vypsány termíny pro certifikační školení hypoteční banky. Ti, kteří tento certifikát nevlastní vnímejte prosím toho školení jako povinné. Samozřejmě předpokládám, že se sami a aktivně přihlašujete na školení Partnerských společností, jelikož Vaše práce musí být stoprocentně profesionální.“

...

„Nyní k plánu na další měsíc. Moje vize je, že každý z Vás napíše dříve domluvených 300 bankovních jednotek měsíčně a zároveň mi přinese minimálně 10 doporučení na velmi schopné a vhodné zájemce na obsazení volných pozic, jež u nás vznikly v souvislosti s otevřením šumperských kanceláří. Jak jistě víte a všímáte si open space není tak zaplněn jak bychom si přáli. Zejména díky důchodové reformě bude třeba najít schopné kolegy, kteří nám pomohou zvládnout veškerou agendu spojenou s tímto obrovským úkolem. Cestu úřadu práce atd. jsem již zavrhnul. Pohovor chci dělat pouze s lidmi, které již někdo doporučil, a tím prošli nějakým předvýběrem. Nuže jak reálná jsou má kritéria? Budu rád když se nyní každý z Vás vyjádří.“

Jiří: „Mě toto kritérium problém nedělá. Splnil jsem ho s rezervou již tento měsíc a splním ho i ten další. Moje klientela jsou většinou lidé kolem třiceti, kteří řeší mnoho existenčních věcí jako je například bydlení a začínají si rovněž uvědomovat důležitost přípravy na stáří. Tím pádem mám o práci postaráno, pokud jim chci zajistit kvalitní a velmi hospodárný plán.“

Pavla: „Jsem na tom stejně jako Jiří. Vím, že jsem minulé čtvrtletí zaostala, ale to bylo na jeho počátku. Nyní mám dostatek aktivit k tomu, aby bylo reálné splnit plán, stejně jako zmiňovala dříve Eva, mám mnoho nedotažených aktivit z minula, ale raději na to nebudu spoléhat. Stále tedy budu přijímat nové klienty dle plánu. Budu muset pracovat trochu efektivněji, tedy rychleji, abych to skombinovala, ale jistě to nebude problém. V případě, že bych cítila počátek nějakých komplikací, budu tě ihned informovat.“

Marek: „Ano informuj mne a to nejen Pavla. Pokud cítíte, že se děje cokoli, co by mohlo narušit Vámi stanovený cíl, neprodleně mi volejte. Nečekejte na pravidelné týdenní individuální setkání. Zajímá mne názor i Váš, Aneto!“

Aneta: „Stanovená kritéria jsou fair. Mám ovšem pocit, že individuál, jednou za týden, není příliš operativní. Byla bych ráda, kdybychom se domluvili na nějaké častější verzi kontroly. Právě kvůli tomu, že nám v jednom dni občas něco vypadne, mávneme nad tím rukou, a na konci měsíce zjišťujeme, že se nepodařilo to, co jsme si předeslali. Je mi jasné, že není ve Vašich časových možnostech setkávat se s námi každý den, ale vzpomínám si, že u začátečníků je aplikován systém kontroly pomocí hovorů nebo mailů. Myslím si, že tato průběžná kontrola je efektivní.“

Marek Král: „No, vypadá to, že jsme vytvořili opravdu cílevědomý team. Pro rekapitulaci, zvolili jsme si hlavní cíl pro následující čtvrtletí, a sice shromáždění 5.200 bankovních jednotek. Jako požadavek na mě zazněl návrh na častější kontrolu. Proto ponechávám týdenní individuály a zavádím každodenní telefonát nebo email, kde si pouze sdělíme, zdali vše proběhlo v daný den tak, jak bylo v plánu, zda je vše ok. Pokud bude tak v pořádku pokud nikoli budeme situaci analyzovat a dojdeme k řešení. Tato aktivita bude však z Vaší strany, a já si budu dělat statistiku, kdo jí využívá. Potom si vyhodnotíme, jakou souvislost to mělo s konečným výsledkem daného kolegy. Nezapomínejte tedy psát či volat. To je z mé strany vše, všem děkuji za aktivní účast a teď do práce.“

Rozbor efektivní porady

Čas začátku porady byl jasně určen na 10:00, přesto dva členové teamu dorazili v deset hodin a pět minut. Manažer počkal se začátkem porady na jejich příchod, ale bylo jasně viditelné, jak mu nedochvilnost členů týmu zhoršila náladu, což mělo za důsledek lehce agresivní chování v úvodních asi deseti minutách. Manažer při poradě pracoval s dataprojektorem i interaktivní tabulí, což dělalo poradu zajímavější. Při konverzaci ohledně plánů na nový kvartál nedostal slovo senior consultant Filip, který byl jedním z pozdě přichozích členů týmu. Porada netrvala hodinu, jak bylo avizováno, ale asi čtyřicet minut.

4.7 *Návrhy a doporučení pro manažera*

4.7.1 Osvojení systému kontrol

Pro eliminaci ztrátových činností a prostojů by měl manažer ovládat systém kontrol.

První fáze kontroly je při zadání úkolu, manažer se musí ujistit, že zadaný úkol je pro pracovníka reálný a splnitelný. Při direktivním vedení, ale i při ostatních způsobech situačního vedení je důležité, aby manažer velmi dobře znal limity svého spolupracovníka a s ohledem na ně úkol zadal.

Následně by měl manažer uplatňovat průběžnou kontrolu plnění dílčích aktivit, které vedou k úspěšnému závěru. Průběžná kontrola bývá občas podceňována, což je nedostatek i v mnou zkoumaném případě. Není přitom nijak časově náročná a zabere doslova pár minut. Pokud při ní manažer zjistí, že se nedaří plnit dílčí úkoly, je zde možnost nalézt řešení.

Výstupní kontrola bývá nejčastější, ovšem z hlediska ovlivnitelnosti úkolu je nejméně efektivní, jelikož neovlivní již žádným způsobem splnění zadaného cíle. Výstupní kontrola má však vliv na zadání dalších úkolů pokud je správně vyhodnocena. Je tedy jednoznačně doporučeno, aby byl manažer důslednější, jak při průběžné kontrole, tak plnění úkolů.

4.7.2 Dohled na dodržování včasných příchodů

Další rada se týká začátku sledované porady, kde nastala situace, že dva členové týmu přišli asi pět minut po plánovaném začátku porady. Je velice doporučeno začít bez nich, aby si manažer udržel svůj respekt a nedával členům týmu prostor pro budoucí další prodlení. Jelikož má tým porady jednou za týden, za měsíc by ztráty kvůli opoždilým spolupracovníkům činily už 20 minut. Za rok potom ztrátový čas naroste na 260 minut, což je téměř 4 a půl hodiny zabraných pouze prostoji. Manažer by měl tyto počty členům týmu sdělit a zmínit se také o tom, kolik stojí společnost jedna minuta fungování.

Opozdilcům se také dají udělit menší tresty, jako například povinná funkce zapisovatele. Je-li začátek stanoven na určitou hodinu, je třeba ji dodržet a žádná zdržení netolerovat.

4.7.3 Důvěra v členy pracovního týmu

Komunikace při individuálních setkání by mohla být rovněž efektivnější, pokud by manažer vycházel z předpokladu, že každý spolupracovník je autonomní osoba a tudíž si dokáže spoustu věcí zařídit a zajistit sám.

Manažer tráví individuálními pohovory asi 7 hodin týdně. Skutečnost, že v členy svého týmu nemá dostatečnou důvěru, způsobuje to, že při zadávání pracovních úkolů, či delegování různých činností příliš detailně popisuje jednotlivé dílčí kroky daného úkolu. Tím jednak zamezuje svým spolupracovníkům realizaci vlastního jednání a projevení kreativity, hlavně však plýtvá časem, který tímto stráví.

Tyto zbytečně podrobné instrukce zaberou asi 15 minut každého pohovoru. Během jednoho týdne tedy tráví prostoji asi 105 minut. Za měsíc je to již 7 hodin neefektivního využití času. Manažer by měl věnovat čas vhodnému sestavení úkolů, na jejichž plnění by neměl tolik participovat.

4.7.4 Eliminace činností bez přidané hodnoty pro společnost

Z testu časové efektivity manažera vyšlo, že 32,2% jeho pracovních aktivit zabírají činnosti bez přidané hodnoty pro společnost. Manažer do nich započítal i čas určený k dopravě do práce a z práce, a také čas, určený k jídlu. Tyto činnosti jsou samozřejmě nutné a jejich eliminace nepřichází v úvahu. Nabízí se tu pouze jediná možnost, o které sám manažer přemýšlí, a sice najmutí řidiče na delší pracovní cesty například na školení a porady manažerů společnosti. To by mělo omezit únavu způsobenou řízením automobilu a následnou menší soustředěnost na činnosti, které jsou pro společnost důležité a přínosné, jako například správná prezentace činností a dílčích splněných cílů týmu, před ostatními manažery.

Jako další dvě činnosti s nulovou přidanou hodnotou uvedl manažer základní školení, info 1 a S-team. Týdně mu tyto činnosti zabírají více, než dvě hodiny. Jejich delegování na členy svého týmu by neměl být problém, jelikož jsou všichni natolik kompetentní, aby tato základní školení zvládli.

5 Závěr

Zvýšením efektivity řízení, rozhodování, organizování a jiných manažerských kompetencí se docílí lepších pracovních výsledků manažera, ale i všech zaměstnanců, které manažer vede. Podnik, který funguje jako kompatibilní tým, který tvoří maximální přidanou hodnotu je velice konkurenceschopný a prosperující.

V úvodních kapitolách bakalářské práce byla představena role a osobnost manažera, včetně jejího vývoje a kompetencí. V následných kapitolách byly rozebírány konkrétní techniky efektivní práce manažera, jmenovitě time management a coaching.

Cílem bakalářské práce bylo na základě praktických poznatků z práce sledovaného manažera společnosti Partners, v období od 1. do 30. ledna roku 2012 navrhnout nejvhodnější doporučení, které se týkají zefektivnění jeho práce, konkrétně zlepšení komunikace při vedení porad a pohovorů a dále efektivity jeho pracovních činností a jejich přidané hodnoty pro společnost.

Jako metoda při sledování práce manažera byla použita metoda pozorování. Konkrétně byl použit arch týdenního rozpisu manažerovi práce, vyplněn test časové efektivity a dále byly aktivně pozorování a zapisovány porady a pohovory, které manažer vedl.

Na základě vyhodnocení všech podkladů pro sledování efektivity manažerské práce byly vytvořeny čtyři doporučení. Jelikož byly vytvořeny doporučení na zlepšení všech chybných aspektů manažerovi práce, dá se pokládat úkol za úspěšně splněný.

Správná implementace všech doporučení, které byly navrženy, jsou plně v kompetenci a v zodpovědnosti stávajícího team manažera společnosti Partners. Proto jsou pro společnost přínosné a s manažerem bude do budoucna udržován kontakt pro zpětnou vazbu aplikace a následné úspěšnosti všech doporučení.

Seznam použité literatury

ALLEN, David. *Getting things done: the art of stress-free productivity*. 1. title New York: Penguin Books, 2003. 271s. ISBN 0-670-89924-0

ALLEN, David. *Mít vše hotovo – Jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. 255s. ISBN 978-80-903912-8-4

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 190s. ISBN 978-80-87197-03-5.

CAUNT, John. *Time management – jak hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha: Computers Press, 2001. 125s. ISBN 80-7226-441-9

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240s. ISBN 978-80-247-3067-7

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

PROKOPENKO, Josef a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632s. ISBN 80-7169-250-6

WHITMORE, John. KOUČOVÁNÍ *Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 243s. ISBN 978-80-7261-209-3

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Partners

Seznam zkratek

Bc. – bakalář, akademický titul, který označuje absolventa bakalářského studijního programu

MBA - Master of Business Administration, vysokoškolský postgraduální studijní program

PR - public relations

SMART – zkratka metodiky stanovení cílů (konkrétní, měřitelný, odsouhlasený, realistický a definovaný v čase)

a.s. – akciová společnost

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 4.6.2 – Test časové efektivity

Obr. 4.6.4 - Fotografie kanceláře manažera Bc. Marka Krále

Obr. 4.6.5 - Fotografie místnosti určené pro uskutečňování porad

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....

Martin Pudil

Seznam příloh

Příloha 1: TÝDENNÍ PLÁN MANAŽERA v časovém období od 2.1. do 8.1. 2012

Příloha 2: Obr. 4.6.4 Fotografie kanceláře manažera Bc. Marka Krále

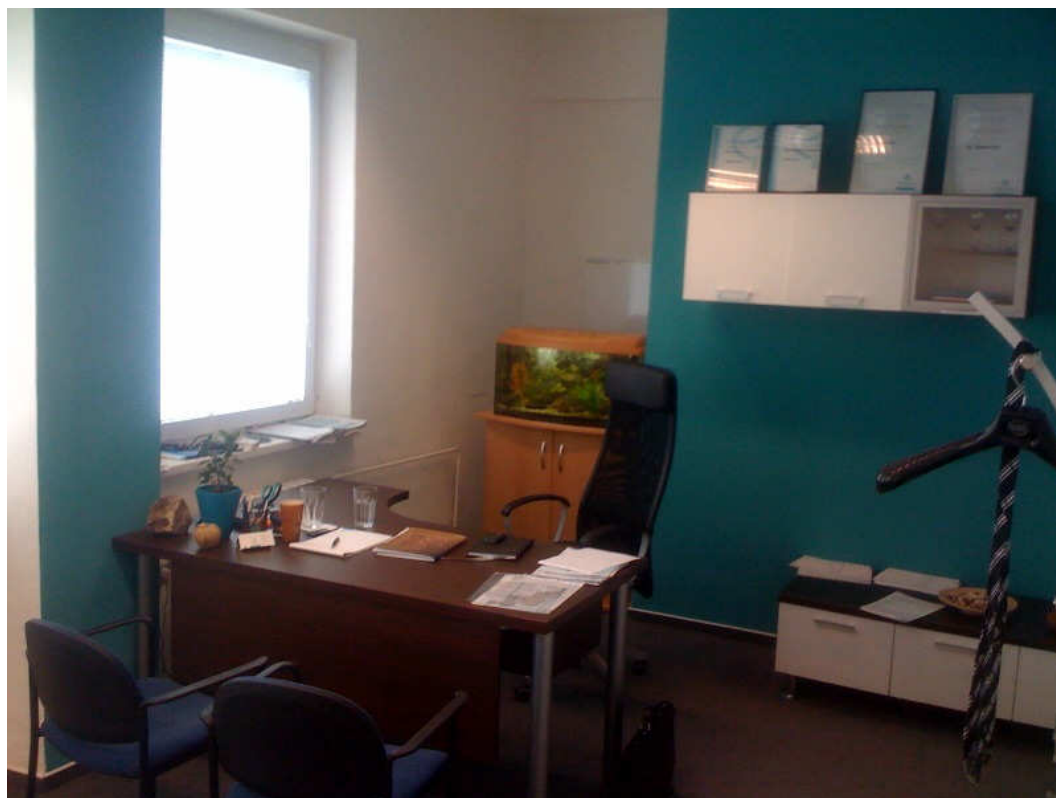
Příloha 3: Obr. 4.6.5 Fotografie místnosti určené pro uskutečňování porad

Přílohy

Příloha 1: TÝDENNÍ PLÁN MANAŽERA v časovém období od 2.1. do 8.1. 2012

Čas	Pondělí	P o z n	Úterý	P o z n	Středa	P o z n	Čtvrtek	P o z n	Pátek	P o z n	Sobota	P o z n	Neděle	P o z n
08	Cesta do kanceláře	a	Cesta do kanceláře	a	Cesta do kanceláře	a	Cesta do kanceláře	a	Cesta do kanceláře	a	Cesta na školení	a		
09	Porada vedení	a	Individuální rozhovor	a	Plánování	a	Dohled v praxi	n	Školení Aktivní	a	Školení pasivní	a		
10	Porada vedení	a	Individuální rozhovor	a	Plánování	a	Dohled v praxi	n	Školení Aktivní	n	Školení pasivní	a		
11	Porada vedení	a	Individuální rozhovor	n	Kontrola aktivit	a	Dohled v praxi	a	Školení Aktivní	n	Školení pasivní	a		
12	Oběd	n	Oběd	a	Kontrola aktivit	a	Dohled v praxi	a	Školení Aktivní	a	Školení pasivní	a		
13	Pracovní cesta	a	Hodnotící pohovor	n	Oběd	a	Oběd	a	Oběd	a	Telefon.	a		
14	Kontrola aktivit	a	Hodnotící pohovor	a	Tvorba plánů	n			Školení Aktivní	n	Telefon.	a		
15	Pracovní cesta	a	Hodnotící pohovor	a	Tvorba plánů	a	Dohled v praxi	a	Pohovor	a	Oběd	a		
16	Individ. rozhovor	a	Hodnotící pohovor	a	Poradenství	a	Dohled v praxi	a	Pohovor	n	Cesta domů	a		
17	Individ. rozhovor	n	Finanční analýza	a	Poradenství	a	Servis klienta	a	Pracovní cesta	a				
18			Finanční analýza	a	Cesta domů	n	Servis Klienta	a	Cesta domů	a				

Příloha 2: Obr. 4.6.4 Fotografie kanceláře manažera Bc. Marka Krále



Příloha 3: Obr. 4.6.5 Fotografie místnosti určené pro uskutečňování porad

